

価値創造の基盤

37 財務戦略

37 26年3月期実績と27年3月期見通し

38 中期経営計画の進捗と財務・資本戦略

40 数字で見るオリックス

41 オリックスグループの人的資本経営

41 長期ビジョンの実現に向けた人的資本経営の推進

42 人的資本経営 重要指標の進捗

43 コアバリュー・コアケイパビリティ

44 オリックスグループの持続的な成長をリードすることのできる人材の拡充

45 座談会 事業の成長と人材の成長を両輪で進める人的資本経営の実践事例

47 多様な人材が活躍できる職場づくり

50 サステナビリティ情報

50 重要課題（マテリアリティ）の更新

51 重要課題（マテリアリティ）一覧

52 サステナビリティ推進状況・推進体制

53 重要課題と重要目標への取り組み状況

56 気候変動への対応

59 人権への取り組み／サプライチェーンマネジメントへの取り組み

60 サステナブルな投融資／生物多様性への取り組み

61 リスクマネジメント・リスクガバナンス

61 リスクマネジメント・リスクガバナンス

64 コーポレート・ガバナンス

64 コーポレート・ガバナンス

66 取締役会（取締役一覧）

67 取締役会（スキルマトリクス）

68 取締役会実効性評価

69 取締役会・三委員会の活動状況

70 報酬制度

72 執行体制

26年3月期実績と27年3月期見通し

2026年3月期実績

2026年3月期の当期純利益は前期比27%増の4,473億円、ROEは10.4%となり、3期連続で過去最高益を更新しました。

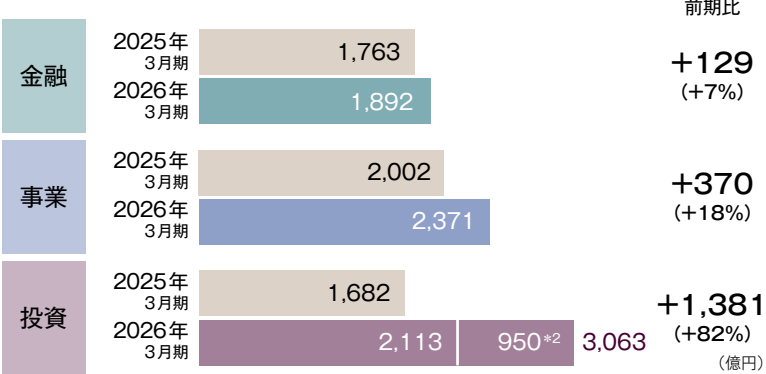
3分類別のセグメント利益について、まず「金融」は、保険事業での運用収益が好調だったほか、法人営業の手数料収益の拡大もあり、前期比129億円増の1,892億円となりました。

「事業」は、関西エアポートやホテルなどのインバウンド関連事業やレンタック、自動車、船舶事業が好調で、前期比370億円増の2,371億円でした。ORIX EuropeでのCanara Robecoの持分売却や環境エネルギー事業におけるジークライト売却も貢献しました。

「投資」は、前期比1,381億円増の3,063億円となりました。Greenkoの持分売却益・評価益の貢献が大きかったものの、Greenkoを除いても前期比431億円の増益であり、不動産の大型売却益や国内PE投資先の収益拡大も貢献しました。

新規投資は、航空機、不動産、国内PE、Hilco Global等を中心に約8,000億円を実行しました。一方、オリックス債権回収や不動産などの売却を通じて1兆1,000億円を回収し、2,652億円のキャピタルゲインを実現しました。

2025年3月期実績と2026年3月期実績*1



*1 3分類それぞれ、機構改革に伴う軽微なアップデートを過去に遡って反映済み。
*2 Greenkoの売却・評価益。

2027年3月期予想

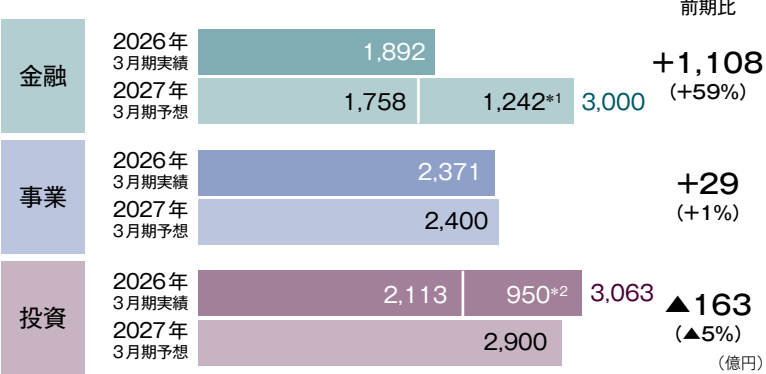
2027年3月期の当期純利益は5,300億円を予想しています。不確実性の高い事業環境の中でも、資本効率を意識したポートフォリオ運営を徹底しながら利益成長を実現し、ROE向上につなげていきます。

3分類別のセグメント利益では、「金融」は、好調な保険事業の運用収益に加え、米国事業の収益改善やオリックス銀行の売却益の計上も見込んでおり、前期比1,108億円増の3,000億円を予想しています。

「事業」は、空港やホテルなどのインバウンド関連事業において、一部地域での地政学的な緊張の高まりによる旅行需要への影響を織り込んでいるものの、航空機リースやHilcoを中心とした収益拡大により、ほぼ横ばいの2,400億円を見込んでいます。

「投資」は、前期に計上したGreenko関連利益の反動により減益を見込んでいます。一方で、国内および米国のPE投資先の売却、東芝向けLP出資による利益貢献などにより、Greenko関連利益を除けば前期を上回る利益水準を想定しています。キオクシアについては一定程度業績見通しに織り込んでいますが、今後の株価動向により影響が変動する可能性があります。

2026年3月期実績と2027年3月期予想



*1 オリックス銀行の売却益。
*2 Greenkoの売却・評価益。

新規投資と回収は、それぞれ8,000億円と1兆2,000億円を見込んでおり、それによる売却益は2,500億円を予想しています。引き続き、キャピタルリサイクリングを通じて成長領域への資本再配分を進め、資本効率の向上と持続的な利益成長の実現を目指します。

セグメントと3分類

		3分類		
		金融	事業	投資
セグメント	APAC	法人営業 (ファイナンス部門) アジア・パシフィック／中華圏 (ファイナンス部門)	自動車、レンタック	法人営業 (事業承継投資先) 国内PE アジア・パシフィック／中華圏 (投資)
	インフラ		不動産運営、 不動産AM、大京、 大阪IR 公共インフラ (旧コンセッション) 環境エネルギー 船舶事業、 航空機事業	不動産開発・投資 Avolon
	欧米	ORIX USA ファイナンス部門	ORIX USA・ Hilco Global ORIX Europe	ORIX USA PE
	保険	生命保険	—	—
	銀行	銀行*	—	—

* 2026年8月3日付で、オリックス銀行株式会社の全株式を譲渡しました。

中期経営計画の進捗と財務・資本戦略

中期経営計画の進捗について

当社は、2035年3月期に「ROE15%」「当期純利益1兆円」という長期的に目指す姿を掲げています。その実現に向けた中間マイルストーンとして、2028年3月期のROE11%を中期経営計画における最重要目標としています。3カ年計画初年度となる2026年3月期はROE10.4%を達成し、目標に向けて着実なスタートを切ることができました。

ROEの向上に向けては、利益成長に加え、事業ポートフォリオの継続的な見直しが不可欠です。当社では、事業成長性やリスク、信用格付への影響などを一元的にモニタリングしながら、資本効率も踏まえたポートフォリオ運営を行っています。資本効率の低い事業については売却も含めた選択肢を検討し、資本の最適配分を進めています。

同時に、全事業領域においてアセットマネジメント事業の拡大を進めています。現在81兆円のAUMを2028年3月期までに100兆円規模へ拡大することを目指しており、多様なアセットにおけるディールオリジネーション力、投資先の価値向上力、機動的なキャピタルリサイクリングの実行力を活かしながら、運用資産の拡大とフィー収益の成長を図ります。

	2035年3月期 長期ビジョン	2028年3月期 目標	2027年3月期 予想	2026年3月期 実績
ありたい姿	「事業価値創造」と「顧客課題解決」を通じて、社会にインパクトをもたらす。			
ターゲット (経営指標)	ROE 15.0 %	ROE 11.0 %	ROE 11.7 %	10.4 %
	純利益 1 兆 円		純利益 5,300 億円	4,473 億円
財務健全性	A 格に相応しい財務基盤を維持			
① 配当性向 ② 自社株 買い	企業価値成長に 相応しい株主還元	① 39% or 前期実績の高い方 ② ROE11%達成を 重視、機動的に設定	① 39% (187.36円/株) ② 2,500 億円	① 39% (156.10円/株) ② 1,500 億円
AUM*	アセマネfeeが 成長ドライバー	100 兆円 (着実な拡大フェーズ)	—	81 兆円

* AUA を含まない。

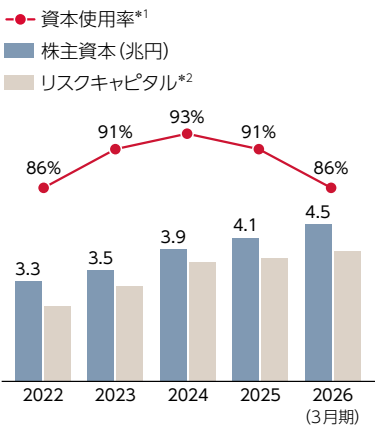
財務戦略について

金融危機以降、資産構成の軸足を「金融」から「事業」「投資」へと移すとともに、財務基盤の強化に継続的に取り組んできました。2026年3月末時点の預金を除くD/Eレシオは1.4倍となっており、健全な財務基盤を維持しています。

こうした財務基盤を支えているのが、多様な資金調達力です。金融機関からの借入に加え、国内外での社債発行、保有アセットを活用したファイナンスなど、多様な調達手段を有しています。この強固な資金調達基盤は、事業成長の支えであると同時に、株主価値の向上にもつながるものと考えています。

また、多様な通貨・市場で継続的に資金調達を行う上で、信用格付の維持・向上は重要な経営課題です。金利や為替変動に対するALMを徹底するとともに、大型投資では、検討段階から格付指標への影響を分析し、格付会社との対話を行っています。加えて、独自のリスク計測に基づき資本の十分性を継続的にモニタリングしており、2026年3月末時点の資本使用率は約86%となっています。財務健全性と資本効率のバランスを取りながら、持続的な成長を支える経営基盤の強化に取り組んでいます。

株主資本使用比率



信用格付

(2026年3月末)	
格付機関	格付
S&P	BBB+ (安定的)
Moody's	A3 (安定的)
Fitch	A- (安定的)
R&I	AA (安定的)
JCR	AA (安定的)

*1 株主資本に占めるリスクキャピタルの割合。
*2 2026年3月期第3四半期より計算モデルを更新、遡及修正は実施せず。

資本コストを意識した企業価値の向上について

当社株主の40%超は海外機関投資家で構成されています。グローバルな市場において投資先として選ばれ続けるためには、適切な資本政策の推進に加え、日本語・英語による積極的な情報開示やIR活動が重要です。当社ではADR(米国預託証券)のNYSE上場も活用しながら、国内外の幅広い投資家との対話を重ねています。

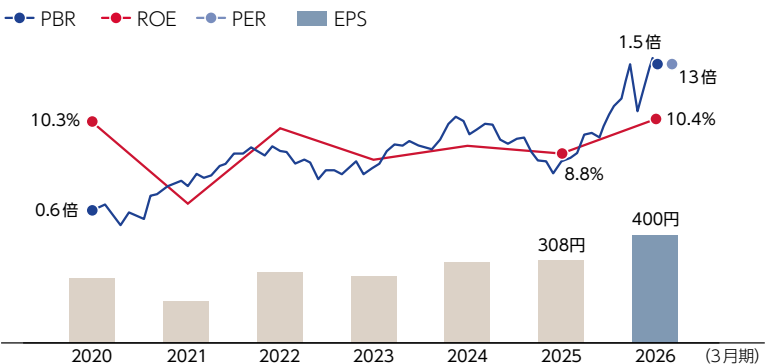
投資家の皆さまとの対話を通じて感じるのは、資本効率に加え、持続的な利益成長に対する関心が一層高まっていることです。これは、企業価値向上に対する市場の視点が変化していることの表れでもあります。

当社はこれまで、ROE向上を通じて資本効率の改善に取り組んできました。一方で、企業価値をさらに高めていくためには、資本効率の改善に加え、持続的な利益成長力そのものを高めていくことが重要です。

特に、アセットマネジメント事業の拡大やポートフォリオの最適化を通じて、資本を有効に活用しながら安定的に利益を伸ばすことができれば、市場からの評価軸も、株主資本を基準とするPBRだけでなく、将来の利益成長を反映するPERやEPS成長へと広がっていくと考えています。

今後もROEの向上とEPSの持続的な成長を両立させることで、株主・投資家の皆さまからの評価向上につなげていきます。

ROE、EPS、PBRの推移と2026年3月期PER



株主還元方針について

当社では、ROEの向上を企業価値向上の中核と位置付け、利益成長と株主還元の両立を重視しています。財務健全性を維持しながら成長に向けた投資に資本を活用するとともに、必要資本を上回る部分については機動的に自己株式取得を実施し、株主の皆さまへ還元しています。

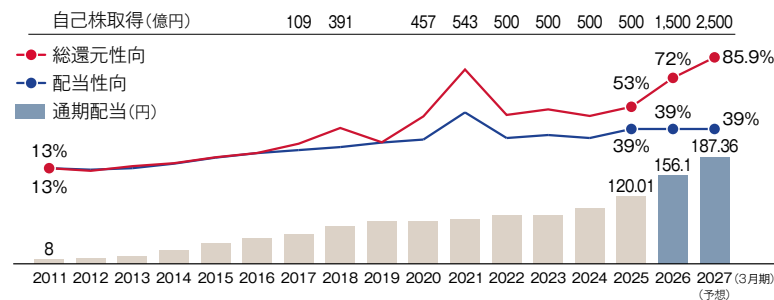
中期経営計画では、原則として、「配当性向39%または前期1株当たり配当額のいずれか高い方」という方針を維持していますが、今後、実現する利益の質と財務健全性を考慮して、適切に決定していきます*。自己株式取得については、株主資本の適正水準や投資回収、新規投資の状況などを勘案しながら機動的に実施する方針です。

当社は配当を安定的・継続的な株主還元の中心と位置付けており、過去15年間にわたり前期配当額と同額以上の配当を継続してきました。2026年3月期の1株当たり配当金は156.10円となり、2027年3月期は当期純利益5,300億円を前提に187.36円を見込んでいます。

また、自己株式取得についても2020年3月期以降、每期実施しています。2027年3月期は、資産売却による資本創出や新規投資を総合的に勘案した結果、十分な財務健全性を維持できると判断し、2026年5月に2,500億円の自己株式取得枠を設定しました。この結果、総還元性向は2026年3月期実績で72%、2027年3月期は85.9%程度を見込んでいます。

* 2027年3月期第一四半期決算にて調整後利益×39%に修正。

■ 1株当たり配当と配当性向



機関投資家の皆さまとのコミュニケーション

株主・投資家の皆さまとの対話は、CEOのリーダーシップのもと、CFO/CSO、IR部管掌役員およびIR部門が中心となって実施しています。当社のIRは東京とニューヨークの2拠点体制としており、投資家ミーティングの充実に努めた結果、2026年3月期における実施件数は約640件でした。CEOは半期ごとの決算説明会でのプレゼンテーションに加え、主要な機関投資家との対面ミーティングを国内外で積極的に行い、これらの投資家の皆さまの声を機動的に経営判断に反映しています。

2026年7月には、海外機関投資家との対話をさらに深化させる取り組みとして、ロンドンで初のInvestor Dayを開催しました。CEO、3名のCOO、CFO/CSOの5名が参加し、当社の長期ビジョンや各事業の成長戦略について直接ご説明するとともに、投資家の皆さまと活発な意見交換を行いました。

[ORIX Investor Day 2026 プレゼンテーション動画\(英語\)](#)

近年では個別事業の詳細に加え、社外取締役と機関投資家との対話の場を設けるなど、コミュニケーションの深化に取り組んでいます。

今後も、テーマ別の事業説明会や当社運営施設の視察会、経営の状況や今後の展望を経営陣から直接ご説明するInvestor Dayなどをタイムリーに企画・開催し、いただいたご意見・ご指摘を経営判断に反映させることを通じて、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

[IR・事業説明会](#)



2026年7月開催 ORIX Investor Day

社外取締役と機関投資家との対話

2026年3月期も国内外の機関投資家をお招きし、社外取締役との対話を開催しました。

関根取締役・程取締役と機関投資家5社(2026年1月)

〈対話テーマ(抜粋)〉

- CEOサクセッションの評価・選定プロセスの詳細
- 長期ビジョン策定にあたっての議論
- ROE15%に向けたロードマップ
- 役員報酬KPIの変更可能性
- 取締役会の実効性

例えば、「ROE15%達成に向けて当社の競合優位性は?」という問いに対し「ニッチとグローバルでダイナミックに動けるところ」、「金融・事業・投資の3分類のうち、特に「事業」を持っていることは強み」、また、「特定の何かに固執せず、隣へ隣へと事業を拡大していけるところが強み」という回答がなされました。

終了後、参加された投資家の方々からは、「率直な議論がなされていることがわかり、取締役会の実効性が確認できた」「社外取締役も『当社には市場環境や事業機会の変化を的確に捉え、迅速に意思決定を行う企業文化が根付いている』という認識を共有していることに納得感があった」などの声が寄せられました。社外取締役との対話の機会を継続的に設けてほしいというご要望もいただいております、引き続き機会の拡充を図っていきます。

また、このような投資家との対話における質疑やご意見についてはCEOを含む全取締役に報告し、経営判断や取締役会の議論に適切に反映しています。なお、本統合報告書 [P.34~35](#) には、渡辺取締役と関取締役の対談を掲載していますので併せてご参照ください。

[社外取締役スモールミーティング](#)

数字で見るオリックス

オリックスは1964年にリース会社として設立以降、新たな事業分野に進出し、今では世界で類を見ないユニークな会社になっています。
環境の変化に対応しながら多角的な事業ポートフォリオを構築し、持続的な成長を実現しています。

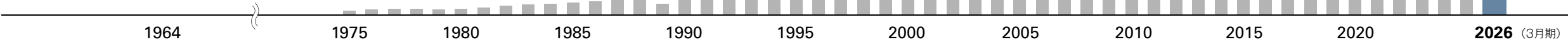
	2016年3月期	2026年3月期
当期純利益*1	2,602億円	4,473億円
総資産	11.0兆円	18.0兆円
配当金	45.75円	156.10円
社員数	33,333名	37,286名

2026年3月末	
ROE	10.4%
アセットマネジメント事業 運用資産残高*2	81兆円
1株当たり通期配当額年平均 成長率（11.3期～26.3期）	22%
黒字継続	61年
グローバルネットワーク	約 30 力国・地域
健全性	信用格付 A 格相当

当期純利益

4,473億円

■ 当期純利益*1の推移



*1 当期純利益は、当社株主に帰属する当期純利益を指します。
*2 ORIX Europe、ORIX USA、不動産の各セグメントが運用する、AUAを含まない資産残高合計(2026年3月末時点)。

長期ビジョンの実現に向けた人的資本経営の推進

担当執行役メッセージ

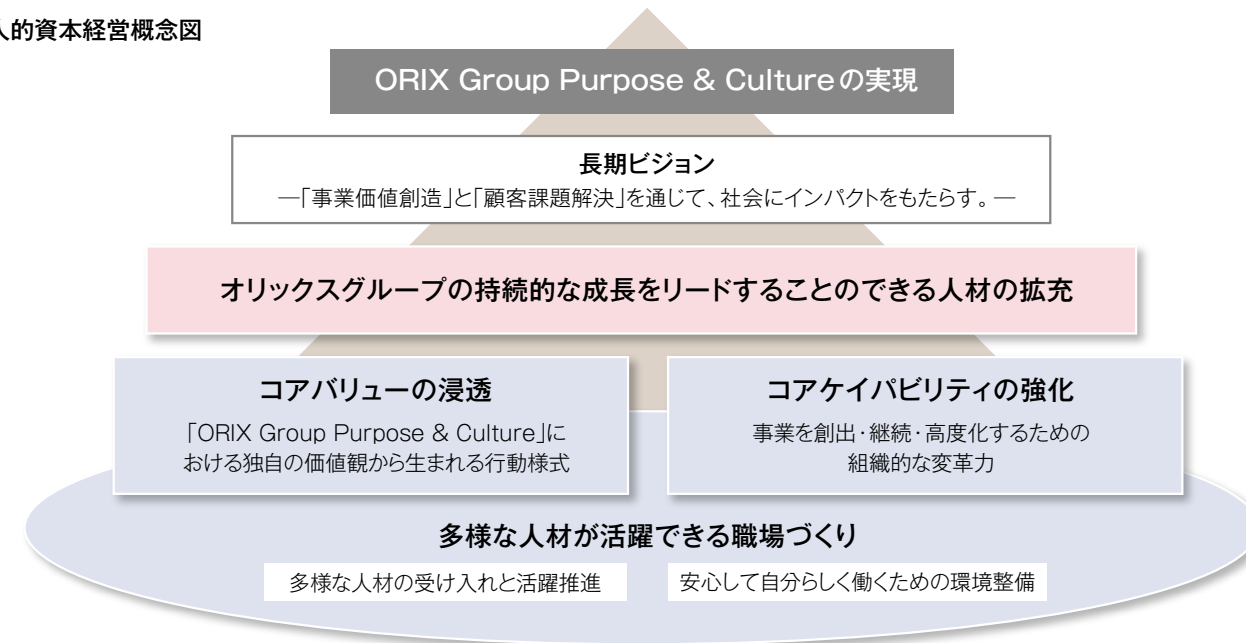


執行役
人事・総務部門管掌
取締役会事務局長
石原 知彦

略 歴

2005年10月、当社入社。前職は三井信託銀行（株）（現三井住友信託銀行（株））。オリックスでは、国内外の事業投資案件やM&A関連業務に従事した後、社長室、新規事業開発部、グループ広報・渉外部管掌補佐を経て、2023年執行役に就任。現在は、人事・総務部門を管掌し、取締役会事務局長を兼任。

■ オリックスの人的資本経営概念図



オリックスの人的資本経営

オリックスの成長と人的資本経営

リース事業を祖業とし、隣接分野への事業拡大を通じて成長してきたオリックスは、国内外に多角的な事業ポートフォリオを有するユニークな企業グループです。

2023年に導入した「ORIX Group Purpose & Culture」および2025年に掲げた長期ビジョンの実現には、既存の事業部門において持続的に付加価値を生み出すための絶え間ない事業変革に加え、グローバル市場での一層の事業領域の拡大等が求められます。オリックスの人的資本経営は、オリックスグループの持続的な成長に向けた事業変革をリードすることのできる人材の輩出を目指すものです。

人的資本の拡充におけるこれまでの取り組み

従来から推進してきた、コアバリュー（独自の価値観から生まれる行動様式）の浸透、コアケイパビリティ（組織的な変革力）の強化、多様な人材が活躍できる職場づくりについて、継続的に取り組みます。これらは、オリックスグループが成長していくための基盤的な要素として、三位一体で取り組むべきものです。

長期ビジョンの実現に向けた今後のさらなる取り組み

コアケイパビリティの強化の一環として実施している、各事業を牽引するリーダーの後継者育成に加え、長期ビジョンを実現させるには、オリックスグループ全体の経営をこれまで以上に力強くリードすることのできるグループ経営人材を、より安定的に輩出する必要があります。

具体的には、特定の事業領域に精通したビジネスエキスパートや、海外での新規ビジネスを牽引するグローバルリーダー、複数の事業領域を統括し、事業ポートフォリオの入替を推進する次世代マネジメント人材であり、これらの人材育成についても、各事業を牽引するリーダーの後継者育成とシームレスに連携して取り組んでいます。

人的資本経営を通じた社会への価値提供とオリックスグループの持続的成長

こうした人的資本の拡充により、変化の激しい事業環境下においても、持続的な既存事業の成長と新規事業の創出が可能となります。これらの人的資本経営を通じ、社会への新たな価値提供とオリックスグループの持続的な成長を両輪で実現させていきます。

人的資本経営 重要指標の進捗

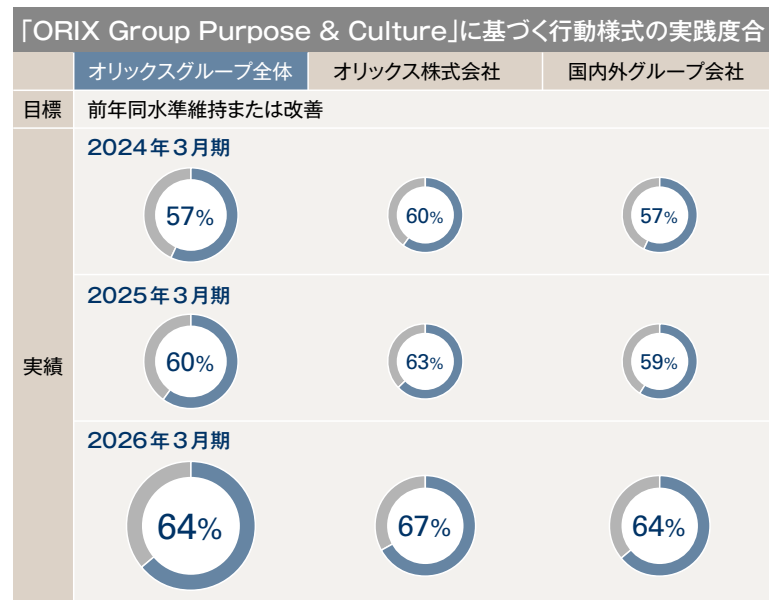
「ORIX Group Purpose & Culture」と長期ビジョンの実現に向けたオリックスの人的資本経営を推進する上で、以下の重要指標を設定し、その進捗状況を継続的にモニタリングしています。

コアバリューの浸透

ORIX Group Purpose & Cultureで定義される3つの価値観に則した行動様式の実践により、持続的な事業成長を実現することをコアバリューと定義し、その実践度合いを示す指標として「ORIX Value Score (OVS)」を採用しています。

2026年3月期も、CEOを中心とするトップマネジメントが国内外のさまざまな地域・階層の従業員とタウンホールミーティングを実施し、コアバリューの実践に向けた対話を活発に行いました。その結果が、日々の業務を通じてオリックスらしさを実践する行動変容につながっています。

ORIX Value Score (OVS)



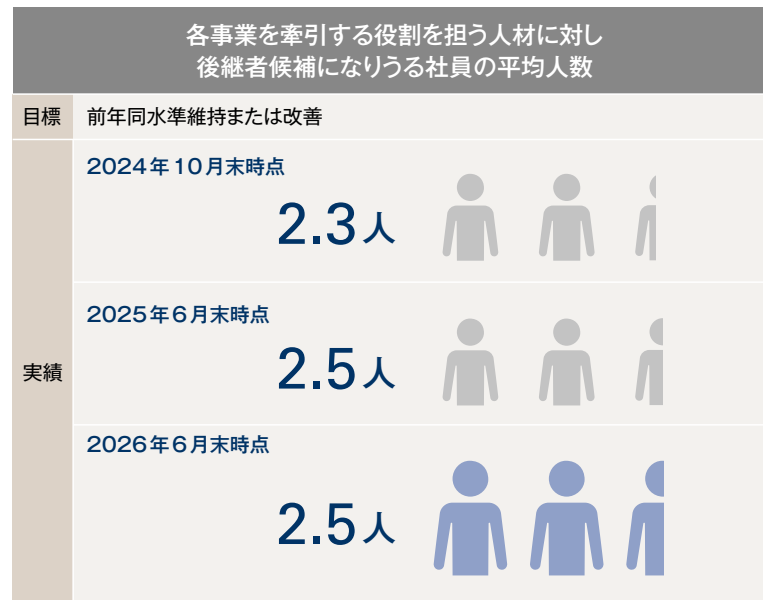
※ 従業員エンゲージメントサーベイにおける質問項目「私の職場では“ORIX Group Purpose & Culture”を実践している」に対し肯定的な回答（5段階評価の上位2段階）をした社員の割合。

コアケイパビリティの強化

オリックスは、事業成長を通じて培ってきた独自の組織的な変革力を3つのコアケイパビリティとして整理しています。また、その3つが重なり合う領域を「マルチケイパビリティ」と定義しています。

各事業を牽引するリーダーにはこのマルチケイパビリティが求められることから、これを測る指標として、各事業を牽引するリーダーの「後継者候補準備率」を採用しており、この指標をトップマネジメント間で共有、モニタリングすることで、中長期的な人材育成に役立てています。

後継者候補準備率

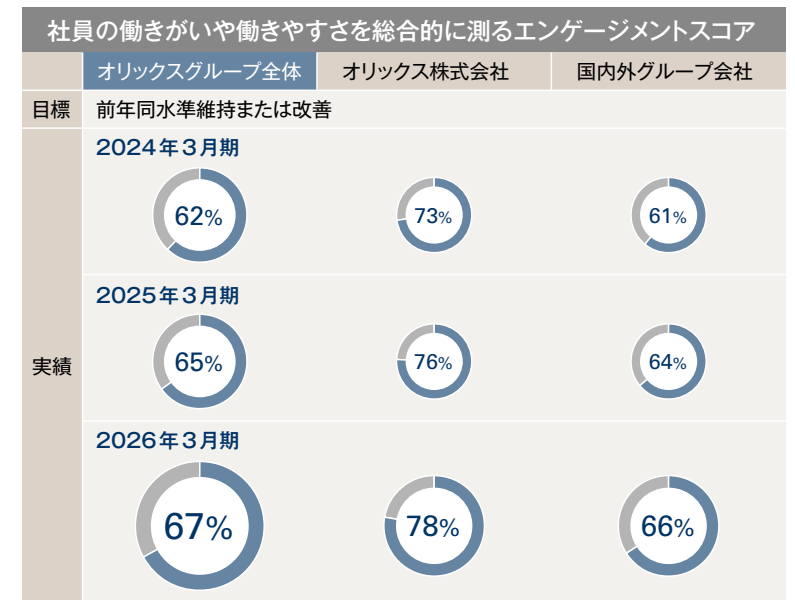


多様な人材が活躍できる職場づくり

コアバリューの浸透・コアケイパビリティの強化を実現する土台として、多様な人材が活躍できるよう、さまざまな価値観を持つ社員一人ひとりが安心して自分らしく働くための環境整備を推進しています。

社員の働きがいや働きやすさを総合的に測るスコアとして、「エンゲージメントスコア」を採用し、スコアのモニタリングを通じて、社員のニーズや価値観の変化を捉え、継続的な改善に取り組んでいます。

エンゲージメントスコア



※ 従業員エンゲージメントサーベイにおける質問項目「総合的に見て、当社について、現在どの程度満足していますか？」に対し肯定的な回答（5段階評価の上位2段階）を選択した社員の割合。

コアバリュー・コアケイパビリティ

コアバリューとは

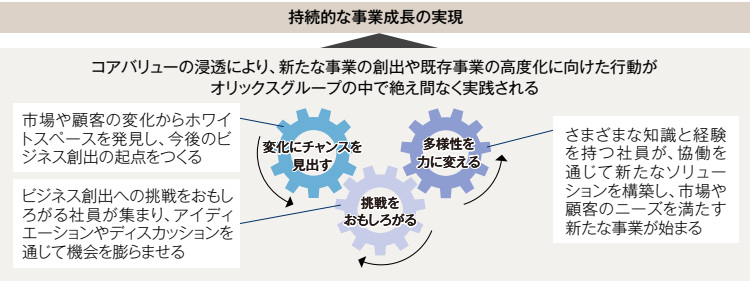
コアバリューとは、「ORIX Group Purpose & Culture」の中で定義される3つの価値観に即した行動様式を実践することで、オリックスらしい持続的な事業成長を実現していくことです。

3つの価値観は、オリックスの事業成長の中で自然と醸成された独自のカルチャーです。価値観に即した行動をオリックスグループすべての社員が実践することで、新たなチャレンジがグループ各所で生まれ、新規事業の創出や既存事業の価値向上を実現します。

3つの価値観に即した行動様式

多様性を 力に変える	既存の枠組みにとらわれない柔軟な発想と幅広い知見を生かす知の融合
挑戦を おもしろがる	未知や困難に対する挑戦をおもしろがり、自ら新たな機会に挑む姿勢
変化に チャンスを見出す	世の中の変化や時代の要請をいち早く察知し、新たなビジネスの芽を見出す嗅覚

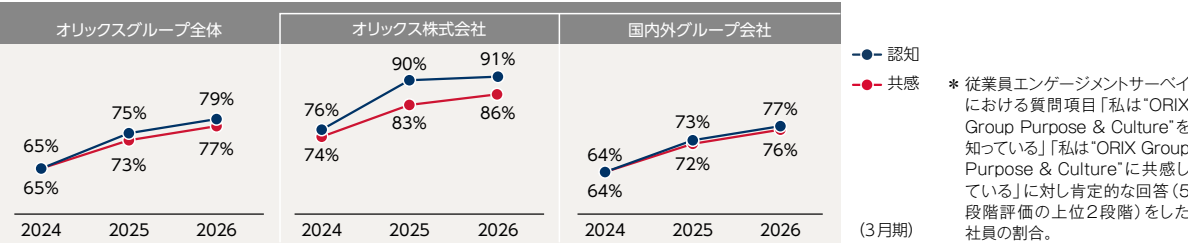
コアバリュー体系図



3つの価値観に関する認知・共感促進の取り組み

価値観の浸透度合いを把握するサーベ이를継続的に実施し、国内外のグループ全体において「ORIX Group Purpose & Culture」の認知度・共感度を測定しています。タウンホールミーティング等を通じて、2026年3月期はグループ全体で認知度79%・共感度77%まで向上しています。今後は、行動変容に対してより焦点を当て、3つの価値観に基づく行動の認識と実践の機会を継続的に広げていきます。

「ORIX Group Purpose & Culture」の認知・共感度*



コアケイパビリティとは

コアケイパビリティとは、オリックスが事業成長を実現する過程で培ってきた多種多様な事業ノウハウからなる独自の組織的な変革力です。3つのコアケイパビリティで構成され、それらが重なり合うことで生まれる経営的な目線で事業全体を牽引する力を「マルチケイパビリティ」と定義しています。

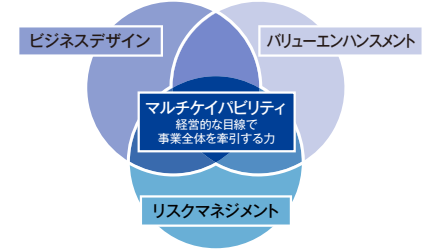
オリックスには、部門を超えて多様な人材が連携し、個々の専門性を発揮しながら新たな価値を創出する「Co-Work」という独自のコンセプトがあります。また「キャリアチャレンジ制度」による異動機会や事業特性に応じた教育プログラムの提供などにより、コアケイパビリティの強化を推進しています。

多様な経験とノウハウを持つ人材が協働し、市場や顧客ニーズを捉えながら、新規事業の創出や既存事業の価値向上を実現しています。コアケイパビリティは、オリックスの持続的成長を支える基盤であり、イノベーションの源泉です。

3つのコアケイパビリティ

ビジネスデザイン “新たな事業・サービスを創る力”	市場や顧客の要請を先取りし、新たなビジネス機会を創出することで、オリックスグループの事業拡大に貢献
バリューエンハンスメント “事業の価値を向上させる力”	サービス・業務のクオリティ向上を通じ、既存事業の価値向上や収益性の向上に貢献
リスクマネジメント “事業リスクを見極め評価する力”	事業のリスクとリターンを正確に見極めることで、事業成長のための適切な意思決定に貢献

コアケイパビリティ体系図



3つの価値観の浸透・実践に向けた タウンホールミーティングの実施

—経営層との対話を通じたコアバリュー実践の自分ごと化—

CEOを中心とした経営層と社員が直接フラットに対話する機会として、2026年3月期は海外5拠点を含め国内外でタウンホールミーティングを実施しました。国内では主任から部長相当職までの階層別に複数回実施しました。参加者からは、オリックスらしい3つのCulture（価値観）が実際のビジネスや価値創出にどのようにつながっているのか、具体的な取り組みやエピソードについてCEOへ活発な質問が寄せられました。



オリックスグループの持続的な成長をリードすることのできる人材の拡充

オリックスグループの人材育成における基本的な考え方

会社の成長が人材の成長を促し、その人材の成長が会社の成長をさらに加速させる

オリックスは、祖業であるリース事業から「隣へ、そのまた隣へ」と、隣接分野に事業領域を広げながら成長を遂げてきましたが、これらは会社の成長機会であると同時に、人材育成への重要な投資機会でもあると捉えてきました。会社の成長に資する重要な案件にアサインされた人材は、失敗を厭わずチャレンジすることで経験値とノウハウを積み重ねていきますが、これを繰り返すことで、実務に裏打ちされた専門性を身に付け、より難易度の高い案件をマネージできる人材へと成長します。

このように会社の成長が人材の成長を促し、その人材の成長が会社の成長をさらに加速させるという正の循環を生み出すこと、これがオリックスにおける人材育成の基本的な考え方です。オリックスグループの成長の歴史は、それを支えてきた人材の成長の歴史でもあり、この一連の過程から、オリックスでは「実務を通じて人を育てる」という文化が醸成されました。

オリックスグループの持続的な成長には、会社と人材の双方が成長する好循環を生み出すことが不可欠です。そのため、将来を担う人材に対し、新たな事業領域への進出や難易度の高い投融資案件の推進、海外駐在、マネジメントポストへの登用など、現状よりも一段高い挑戦の機会を戦略的に提供していくことが重要です。

コアケイパビリティの強化に向け、戦略的な機会提供を通じた人材育成を進めており、その取り組みの一つが後継者育成です。各事業を牽引するリーダーの後継者候補を可視化し、戦略的な業務アサインメントを実施することで計画的な育成を行っています。各後継者候補は、成長段階に応じて「Ready」「Next」「Future」の3段階に分類され、オリックスのトップマネジメントが参加する「人的資本協議会」において各部門の後継者候補の充足状況や育成方針を議論しています。

今後も、実務を通じた成長機会の提供を通じて、後継者候補の質・量の両面での充実を目指していきます。

長期ビジョンの実現に向けたグループ経営人材の育成

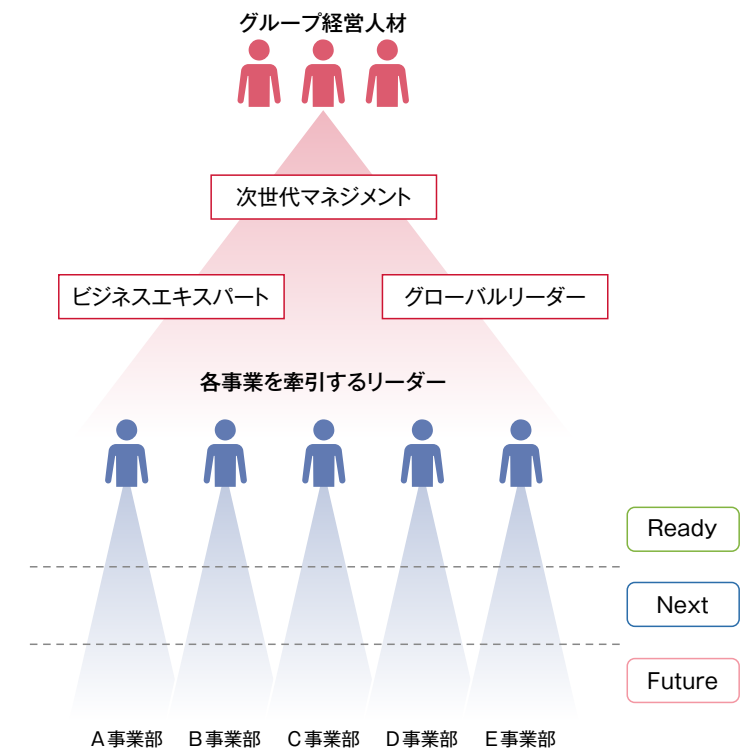
オリックスは、2035年に向けた長期ビジョンとして「事業価値創造」と「顧客課題解決」を通じて、社会にインパクトをもたらすことを掲げ、経営指標としてROE15%、純利益1兆円を目指しています。この長期ビジョンの実現には、外部環境の変化に応じた事業変革や新たな事業創造が必要であり、各事業を牽引するリーダーのみならず、グループとしてさらなる成長を実現するグループ経営人材を安定的に輩出するための計画的な育成が重要になります。

長期ビジョン実現のための戦略である「ORIX Group Growth Strategy 2035」を踏まえ、グループ経営人材に求められる素養として、特定の事業領域に精通し、持続的に付加価値を生み出す「ビジネスエキスパート」、海外での新規ビジネスや事業領域の拡大を牽引する「グローバルリーダー」、複数の事業領域を統括するだけでなく、機動的な事業ポートフォリオの入替を通じて長期ビジョンの実現を牽引する「次世代マネジメント」を掲げ、育成方針およびパイプライン形成の基盤としています。

グループ経営人材の育成においても「実務を通じて人を育てる」という方針は共通であることから、すでに特定の事業において十分な能力を有する人材であっても、別の事業分野を管掌したり、海外の投資先の経営を担うことで、グループ経営人材として求められる資質・能力の向上を含めた計画的な人材育成を実施します。また、今年1月に実施した機構改革において、オリックスグループの事業を大きく3つに再編し、各事業部門の中で国内外の組織を横断した機動的な人材配置が容易になり、事業部門の成長と人材の成長を一体的に推進しています。これらグループ経営人材の育成は、コアケイパビリティの強化の一環として従来から取り組んでいる、各事業を牽

引するリーダーの後継候補者の育成プログラムとシームレスに連携することを前提としており、事業領域の広いオリックスグループのサクセションマネジメントとして推進していきます。

■ サクセションマネジメント体系図



座談会 事業の成長と人材の成長を両輪で進める人的資本経営の実践事例

—クロスボーダーでの事業連携強化を通じ、事業の成長と人材の成長を両輪で進める機会を創出—

APAC 事業部門は、日本を含むアジア・パシフィック地域での事業展開を加速させるために、国内の金融・リース事業および事業投資とアジア・パシフィック地域の現地法人を一体化して生まれた事業部門です。この機構改革により、多様な人材・アイデアの交流を通じたコアバリューの浸透や、クロスボーダーでの協働を通じたコアケイパビリティの強化がより一層期待され、事業の成長と人材の成長を両輪で同時並行的に進める人的資本経営を実践しています。APAC 事業部門の中で、海外でのさらなる事業展開を担うアジア・パシフィック事業本部を牽引する2名が、具体的な実践内容と今後の展望を語りました。

——石原：まず、海外の現地法人と国内の法人営業組織を一体化した背景についてあらためて教えてください。

松岡 ● 今回の一体化は、これまでの事業多角化の歴史を支えてきたオリックス独自の国内での事業ノウハウやアセットをスムーズに海外現地法人へ展開することを目指したものです。国内・海外の垣根を低くし、一体感を高めることでこうした強みを各地域に広げ、より多様な価値の提供につなげていけると考えています。

組織一体運営が、アイデアや人材の活発な交流と人材育成に資する挑戦機会の提供を加速させる

——石原：国内と海外の連携・シナジー強化の土台となる組織づくりや人材育成の取り組みについてお聞かせください。

松岡 ● アジア・パシフィック事業本部の人材育成では、国内の日本人社員だけでなく、各海外現地法人で働くローカル社員を含めた組織全体として、どう育てていくかを重視しています。東京本社と現地法人は縦の関係ではなく、一体感を持って事業を推進するパートナーとしての組織づくりに取り組んできました。

具体的には、現地法人の幹部社員が東京本社で実務を経験する研修や、ローカル社員が東京本社に複数年出向する仕組みなどを整えました。実際に業務に入ってもらうことがポイントで、実務をより深く理解してもらうことを大切にしています。また、ORIX Group Purpose & Cultureの策定には現地法人のマネジメントにも参加してもらったので、これを踏まえて、各現地法人のミッション・ビジョン・バリューを自分たちの言葉でつくってもらいました。こうしたプロセスを通じて、「自分たちはオリックスグループの一

員である」ということを実感できる土台づくりも進めてきました。

今回の機構改革には、国内外で人材が交流し、案件の有無にかかわらず自然につなががる状態をつくるという大きな意義があります。一体運営により、日常的に人材やアイデアが交わる環境へと変わっていくことで、オリックスらしい価値提供のあり方をグローバルに広げやすくなっていると感じています。例えば、一部の現地法人で先行していた自動車フリート事業の知見をアジア・パシフィック地域全域で活かすため、日本を含めたAPAC 事業部門一体のプロジェクトとして再編し、プロジェクトリーダーは現地法人の人材に任せています。これにより、地域単位の取り組みから全体最適へと転換するとともに、蓄積された知見の横展開を通じて、新たな価値創出を加速しています。

人材育成の観点では、挑戦の機会そのものをいかに創出するかが重要だと考えています。最近では、成功だけでなく失敗を含めた経験を積む機会が減っていると感じています。大きな成功体験を得ることも重要ですが、小さな失敗や苦労を含めた試行錯誤の機会を重ねることが、個人の成長につながります。

クロスボーダーでの業務や環境に触れる機会が増えることで、挑戦の機会が広がり、結果として人材の成長スピードや組織全体の活性化にもつながっていくと考えています。

国内のノウハウやアセットを海外へ展開する実践機会の提供が、人材を育てるための投資となる

——石原：国内で積み重ねてきた事業のノウハウやアセットを海外に展開していく上で、どのような人材が必要になるのでしょうか。



業務執行役員
APAC 事業部門
アジア・パシフィック事業本部
副本部長

澤田 健児

執行役
人事・総務部門管掌
取締役会事務局長

石原 知彦

執行役
APAC 事業部門
アジア・パシフィック事業
本部長

松岡 芳晃

澤田 ●これから必要なのは、国内で培った事業の強みや価値創出の考え方を、海外の現場でも実践できる人材です。海外ではリースアセットの拡大余地が依然として大きいものの、長期ビジョンとして掲げた2035年3月期の経営指標であるROE15%、純利益1兆円を実現するには、フリービジネスや投資ビジネスへの展開など、グッドリスクを取りながら収益性を高めていくことが求められています。この変化を好機と捉えてチャレンジしていくためには、国内で多様な経験を積んだ人材が、現地のローカルメンバーとともに新たな事業を立ち上げていくことが重要です。

もちろん各国ごとの規制がありますが、それを理由に事業の選択肢を狭めてしまうのではなく、その中で何ができるのかを考え抜き、未知の領域への挑戦をおもしろがりながら新たな事業機会を拡張していくことは、オリックスらしい姿勢なのではないかと考えています。

石原 ●今回の機構改革により、実務を通じて人材が交流する機会が増えることを、人事としても非常に期待しています。人的資本投資という研修が思い浮かびがちですが、一番大事なことは、これまで積み重ねてきた専門性や経験を実践する場を会社がいかに提供できるかです。

国内で培ってきた知見を海外へつなぎ、現地のメンバーと一緒に事業を考えること自体が、国内・海外双方の人材にとって非常に有益な機会になるはずで、人的資本投資という観点からも大きな意味があると思っています。

成長段階に応じた経験機会の提供と、グループ横断のグローバルキャリアパス

——石原：今後、アジア・パシフィック事業本部における人材育成をより加速させていく観点で何が必要ですか。

澤田 ●やはり若いうちに自国以外の環境に身を置き、成長や失敗を経験す



ることは一定の価値があると思います。

一方で、単に「海外に行きたい」という希望だけでなく、その前に複数の部署や業務を経験し、自分なりの軸や専門性を持った上で海外に出ることが、その後の成長や価値の発揮につながりやすいとも感じています。そのため、一定の年次になって海外に行く場合には、専門性を持った上で現地の事業全体を俯瞰し、国内での経験を海外の成長領域にどのように活かしていくかを考えることが求められます。

若手と中堅では求められる役割や育成の方法が異なるため、それぞれの層に応じた経験や機会を提供していく必要があります。

松岡 ●今回の機構改革を踏まえ、将来的にはグループ全体でのグローバルキャリアパスが必要だと考えています。現在は東京本社の人材を中心に考えていますが、今後は各国の人材も含めた共通のキャリアプールとして拡張していくことが望ましいと思います。

現地法人のローカル社員に対しては、自国以外でのキャリアアップに挑戦する土壌づくりに課題を感じています。こうした状況を踏まえ、自国や東京本社での経験も含めてキャリアパスを描けるように環境を整えるとともに、これらを仕組みとして定着させていくことが重要だと考えています。

国内外のトップマネジメントが共通の課題認識のもと、実務を通じた次世代人材の育成を推進

——石原：人材育成やキャリアパス整備における課題認識を踏まえ、各国の経営人材の認識統一や実行力の強化に向けて、どのような取り組みを進めていますか。

松岡 ●アジア・パシフィック事業本部では、各国の現地法人のCEOを含むトップマネジメントが一堂に会し、ワークショップを実施しました。方向性の理解は進んでいる一方で、実行方法やスピード、目指す姿にはまだばらつきがあることが見えてきました。そのため、CEO同士が議論を通じて認識を

すり合わせる場とした点に大きな意義があり、実際に活発な議論が行われるなど、確かな手応えを感じています。今後は、次世代人材のさらなる強化に向け、サクセッションの観点からの早期の見極めと育成が重要になります。研修だけでなく、実務を通じた経験を重視しながら、人材プールの形成を進めていきます。

澤田 ●ワークショップでは、従来の延長線上にとどまらない議論が促され、参加者が自ら考え、意見を発信する場になっていました。例えば、駐在員の役割や権限委譲のあり方について現場から具体的な提言が出るなど、「自分たちが変えていく」という意識の高まりが見て取れました。こうした動きを通じて、現地における裁量や役割の見直しが進み、それがグローバル全体の変革につながっていく気運が高まりつつあると感じています。

石原 ●国や組織を超えた議論を通じて課題を共有することで、長期ビジョンの実現に向けた取り組みの解像度が一段と高まってきていると感じました。まさに、現場起点で事業の成長と人材の成長を両輪で同時並行的に進めるオリックスらしい取り組みで、非常に印象的です。

各事業部門内でこれまでにないスピード感で、人材の最適配置を通じた、人材ポートフォリオの機動的な進化が始まっていると感じます。人事部門として、各事業部門と密な対話を通じて事業を深く理解し、事業の現場から生まれる課題と人材育成を一体で捉えることが重要と考えています。

事業の変化を人材の成長につなげ、人材の成長を次の事業成長へと還流させる——その循環を支えることこそが、人事部門の重要な役割だと考えています。



多様な人材が活躍できる職場づくり

オリックスでは、多様な人材が集まり、組織の壁を越えて議論を重ねながら、新しい事業価値を次々と創造してきました。持続的な事業成長のためには、コアバリューの浸透とコアケイパビリティの強化を実現する土台として、多様な人材が活躍できる職場づくりが不可欠です。そのため、多様なバックグラウンドと価値観を持つ人材を受け入れ、社員が安心して自分らしく働くための環境整備を推進しています。

多様な人材の受け入れと活躍推進

性別・国籍・年齢・人種・LGBTQ+といった多様なバックグラウンドや価値観を持つ人材を積極的に受け入れることが、新たな価値創造を生むという考えのもと、社員の多様性を受容・尊重するための各種施策を推進しています。

さまざまなバックグラウンドを持つ人材の確保 —キャリア採用や海外籍新卒採用への注力—

- 事業拡大に必要な新たな知見を獲得するための、さまざまな経験やノウハウを持つ中途人材の積極採用
- 海外の大学の現地学生を対象とした採用活動にも注力

■ 採用者数に対するキャリア採用者比率^{*1}

61.7%

オリックス(株)

■ 全社員数に対するキャリア入社者比率^{*1}

42.5%

オリックス(株)

■ 海外籍新卒者比率^{*1}

2.1%

(93名のうち2名)
オリックス(株)

62.1%

国内グループ8社^{*2}

58.5%

国内グループ8社^{*2}

シニア社員・障がい者の活躍推進 —活躍機会の提供・活躍促進—

- 多様な経験と専門性を持つシニア人材に継続的なチャレンジを促す制度の整備（65歳定年制度、社内公募制度、職務内容と成果に応じた給与体系）
- 障がいのある社員が働く喜びや成長を実感し、生き生きと輝けるような、障がい特性に応じた業務分担（オリックス業務支援）

■ 障がい者雇用率^{*3}

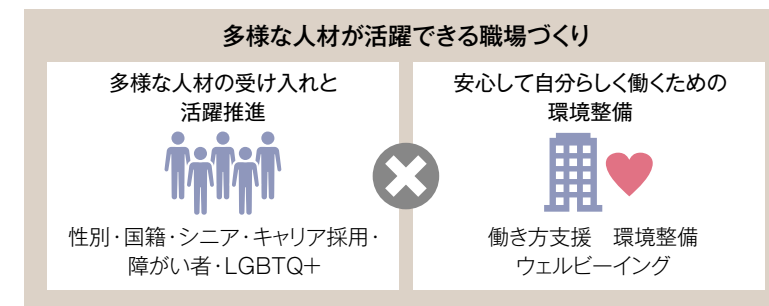
2.9%

^{*1} 2026年3月期の実績値。

^{*2} 国内グループ8社：オリックス、オリックス自動車、オリックス・レンテック、オリックス不動産、オリックス環境、オリックス生命保険、オリックス銀行、オリックス・システムを指す。2024年3月期、2025年3月期は国内グループ9社（国内グループ8社および、2025年7月に譲渡済みのオリックス債権回収）の実績値。

^{*3} 2026年6月時点の実績値。

^{*4} 男性社員の年間平均賃金に対する女性社員の年間平均賃金の割合。オリックス単体。

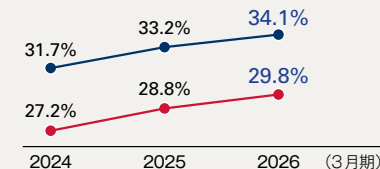


女性活躍推進 —女性のキャリア形成支援と登用の強化—

- 部門の管掌役員と人事部門の連携による、女性リーダー候補の育成パイプラインの可視化
- 女性職責者に経験値豊かなメンターをつけるメンタリングプログラムの実施
- 他社の女性社員・職責者との懇親会、セミナー実施等の異業種勉強会の開催

■ 女性管理職比率^{*1}

—●— オリックス(株)
—●— 国内グループ8社^{*2}



■ 男女の賃金の差異^{*1*4}

64.2%
全社員

94.9%
部長職

※ 役割・職務に応じた処遇を実施しており、同一の役割・職務の場合、男女間で賃金差異はありません。全社員の差異の主たる要因は、男女間で職種構成が大きく異なることです。

■ 新任女性課長へのメンタリングプログラム提供率^{*1}

100.0%
オリックス(株)

(任意参加につき、プログラム参加率は71.4%)

キャリア形成支援と共働き・共育で支援を実践する企業として、2025年度までして銘柄に選定されました。



多様性の理解に関する施策

- 人権尊重・インクルージョン促進をテーマとしたコンプライアンス研修・eラーニングの実施
- 年次・階層別研修における組織風土・コミュニケーションの講義実施
- 不妊治療・女性特有の健康課題などへの理解を促す研修の実施

多様な人材が活躍できる職場づくり

安心して自分らしく働くための環境整備

さまざまな価値観を持つ社員一人ひとりが心身とも充実した状態で最大の成果を発揮できるよう、自分らしいキャリアの構築・実現や心身の健康に関する幅広い支援を行っています。こうした取り組みは、社員の働きがいや働きやすさにつながっており、「エンゲージメントスコア」を通じて継続的にモニタリングしています。

自分らしいキャリアの実現をサポートする取り組み

性別を問わないライフイベントとキャリアの両立支援

- 出産前の柔軟な勤務制度の整備
- 法定以上の育児・介護を支える制度の整備
- 夫婦参加型の両立セミナーの実施
- 男性育児休業等の取得推進

■ 男性育児休業等取得率*1

98.4%

オリックス(株)

92.2%

国内グループ8社*2

📄 [両立支援/制度\(出産・育児・介護\)](#) 📄 [人材の育成](#)

多様なライフスタイルや業務ニーズに応じた柔軟な働き方の整備

- 在宅勤務制度
- スーパーフレックスタイム制度
(コアタイムのないフレックスタイム制度)
- 時間単位の有給休暇制度
- フリーアドレスの採用
- サテライトオフィス・モバイル環境の整備

📄 [柔軟な働き方に関する支援/制度](#)

社員の自律的なキャリアデザインをサポートする取り組み

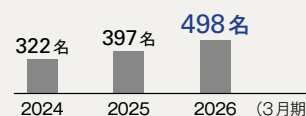
キャリアの選択肢を広げる制度

- 社内インターンシップ制度(2017年～)
他部門の業務内容や役割への理解促進に向けた、社員が希望する部署で一定期間の業務従事が可能な制度
- キャリアチャレンジ制度(2005年～)
社員が異動を希望する部署に直接アピールし、双方が合意することで異動可能となる制度

社内インターンシップ制度

利用者数*1

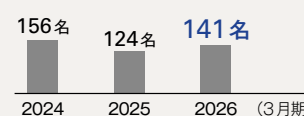
国内グループ8社*2



キャリアチャレンジ制度

応募者数*1

国内グループ8社*2



📄 [人材の育成](#)

キャリア形成を支援する制度・施策

- 各部門の事業に精通した社員による実践的なオンライン講座(2023年～)
業務内容や仕事の魅力、これまでのキャリアや自己研鑽の経験を共有し、事業ノウハウやカルチャーの伝承に加え、求められるスキルを理解し、自身のキャリアを具体的に描く機会とするもの(2026年3月期は10回実施)
- キャリア開発関連プログラム(2024年～)
年代・役割別キャリア研修の実施、キャリアコンサルタントに相談できるキャリア相談窓口(社内・社外)の設置
- ななめ1on1制度(2025年～)
キャリアや仕事に対する本音に即した支援がしやすいよう、業務上直接的に関係のない他組織の社員をペアとして対話を推進する制度

📄 [人材の育成](#)

若手向けキャリア支援

- ORIX Rookie's Challenge(2022年～)
新入社員が入社後研修を通じて、事業を理解した上で希望する部署への配属に応募・チャレンジできる制度
- 新入社員メンタリングプログラム(2023年～)
他部門の先輩社員との定期的な面談により成長をサポートする制度

社員の健康増進に対する取り組み

疾病予防・生活改善の支援

- オリックスグループ健康保険組合との
コラボヘルス推進による以下の施策実施

生活習慣病等の重症化予防
(ハイリスク者や若年層への保健指導の強化、カラダ見直しワークショップなどによる健康意識向上)

メンタルヘルスケアの実施
(ストレスチェック、階層別研修、eラーニング、社内産業医・カウンセラー・社外相談窓口による支援)

健康関連費用補助
(人間ドック費用補助、カフェテリアプラン)



オリックス(株)は「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に2017年の初認定以来、10年連続で認定されました。

📄 [健康経営の推進](#)

*1 2026年3月期の実績値。
*2 国内グループ8社：オリックス、オリックス自動車、オリックス・レンテック、オリックス不動産、オリックス環境、オリックス生命保険、オリックス銀行、オリックス・システムを指す。2024年3月期、2025年3月期は国内グループ9社(国内グループ8社および、2025年7月に譲渡済みのオリックス債権回収)の実績値。

多様な人材が活躍できる職場づくり

多様なキャリアを歩み、オリックスの多様な事業を支える人材



古澤 哲

オリックス(株)
法人営業本部 国内事業推進部
エクイティソリューション第三チーム チーム長

2008年 新卒入社

専門性の異なる人材の協働

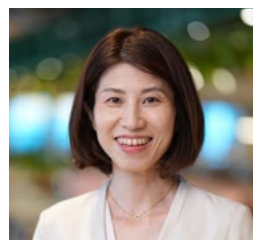
事業承継M&Aや戦略投資、新規事業開発、海外展開など、本部の枠を超えた幅広い領域を手掛ける部門に所属しています。チームは20代・30代を中心としながら、多様な専門性が求められることから、営業に加え、M&A仲介や投資銀行出身者、弁護士など、異なる経験や価値観を持つ人材が集まっています。若手であっても早期からM&AディールのPMを担い、PMIを通じて出資先の経営に関与する機会があります。

視点の違いを活かした価値創出

多様なメンバーと協働する中で、意見が一致しない場面もあり、以前は議論が収束しない難しさを感じていました。現在は無理に結論をまとめるのではなく、視点の違いを認め、率直に意見を交わしながら、前提や認識の差異を整理することを重視しています。これにより各自が納得感のある着地点を見出せるようになりました。

私自身、営業、プライベートエクイティ投資、人事など複数領域を経験することで、多面的な視点を培ってきました。異なる視点の掛け合わせにより新たなアイデアや解決策が生まれ、同質性の高い組織では得られない付加価値を創出できる点は、オリックスグループの強みであり魅力だと考えています。

今後も新たな価値創出に挑戦し続け、変化の中で機会を捉えながら、チームメンバーとともにグループの成長に貢献していきます。



磯村 素野

オリックス(株)
大阪IR開発推進部
予実管理課 課長

2000年 新卒入社

経験の積み重ねと業務への接続

不動産鑑定業務からキャリアをスタートし、オリックス不動産やオリックス生命等への出向、その後の出産を経て、現在は大阪IR事業という大規模プロジェクトに携わっています。同事業は、“世界に誇れる日本のIR”の実現に向けて、米国パートナー企業と共同で2030年の開業を目指すものです。

さまざまなテーマの業務を経験しましたが、以前は個別に見えていた経験が、後々一つの流れとしてつながる感覚があります。例えば、大阪IR事業では、建設関連の予実管理や業務フロー整理といった組織全体が円滑に機能するための調整や仕組みづくりに取り組んでおり、これまでに培った不動産分野での知見や計数管理業務等が、現在の業務を支える下地として活かしています。大阪IR事業は現在約130名という小さな会社のような組織規模で推進しており、その中で強みを活かしながら異なる価値観や専門性をつなぎ、事業全体が円滑に機能する状態を整えていくことに、自分の役割を見出しています。

領域を超えた役割発揮

CEOとのタウンホールミーティングでは、求める社員像についての話が深く印象に残っています。私なりに、「自らの軸と専門性を持ち、失敗を恐れずに挑戦しながら、組織や国境を超えて周囲から信頼される存在であること」がその本質ではないかと受け止めました。これまでの経験や視点を土台に、領域にとらわれず柔軟に役割を果たしながら、会社の新たな成長に貢献していきたいと考えています。



中村 陽

オリックス(株)
事業経理部
事業投資チーム

2025年 中途入社

多様な視点を活かした意思決定・推進

オリックスグループの魅力は、さまざまなバックグラウンドを持つ社員が、異なる視点や経験に基づいた意見を自然に発信できる風土にあると感じています。そして私自身、多様なメンバーと協働することで、自身の視野が広がっている実感があります。

また、オリックスは幅広い事業領域を有し、M&Aも積極的に展開していることから、経理においても新規事業の取り組みや制度設計といった「攻め」の領域に関与できる点に大きなやりがいを感じています。多様な関係者との連携にあたっては、前職で培った海外業務の経験も活かされており、価値観や前提の違いを踏まえた合意形成に活かしていると感じています。

裁量の大きい環境での専門性発揮

現在の所属部署は個人の裁量が比較的大きく、自ら課題を整理し判断する力が求められています。前職で経験してきた海外子会社管理や連結決算、システム導入などの知見を活かしながら、当社では、M&Aにより新たに加わったグループ会社との連携や決算対応にも取り組んでいます。

今後は、経理としての専門性をさらに高めるとともに、決算業務にとどまらず、事業や投資の意思決定に資する情報提供力も強化していきたいと考えています。また、全体最適の視点を持ち、経理としての立場から意思決定の質の向上に貢献できる人材になりたいと考えています。

重要課題（マテリアリティ）の更新

「ORIX Group Purpose & Culture」や「ORIX Group Growth Strategy 2035」を踏まえ、サステナビリティに関する国内外の情勢やオリックスグループの経営状況を考慮し、当社の重要課題を更新しました。更新に際しては、事業本部長クラスによる座談会を複数回開催し、お客さまや社会からの期待について討議しました。並行して、オリックスの持続可能性に対して発生しうるリスクおよび機会について、潜在的財務影響と発生可能性を考

■ 更新にあたって考慮した要素

持続可能なオリックスのあり方を決める要素

オリックスの存在意義・目指す方向性

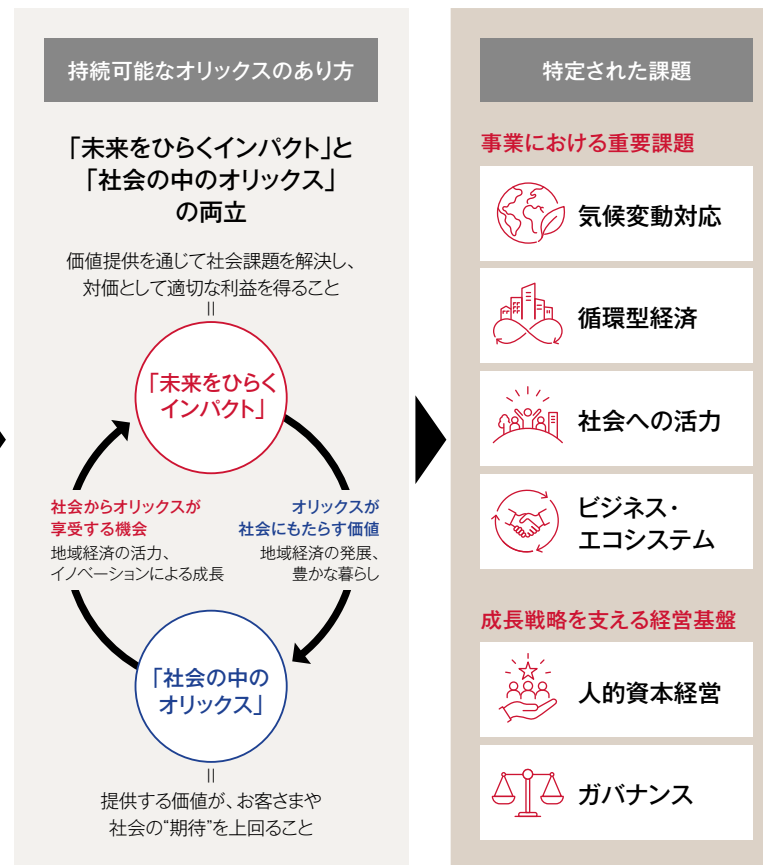
- オリックスの存在意義：
ORIX Group Purpose & Culture
変化に挑み、柔軟な発想と知の融合で、
未来をひらくインパクトを
- 2035年に向けた経営戦略：
ORIX Group Growth Strategy 2035
戦略的投資領域：
「PATHWAYS」「GROWTH」「IMPACT」
2つのビジネスモデル：
「事業価値創造」と「顧客課題解決」

**オリックスに対する
社会の期待・お客さまの期待**

- 社会課題の解決、豊かな暮らしの実現
- 地域経済・地域社会への貢献
- 資源循環の新たな枠組みづくり、省エネ、
再エネソリューションの提供、など

経済の発展、社会構造の複雑化、多様化

慮の上、サステナビリティ部においてリスクマッピングを行い、SASBスタンダード(2023年12月最終改訂)も参照しました。これらの検討状況は、2025年11月および2026年3月の取締役会にも報告しています。これらの討議を踏まえ、2026年5月取締役会において、重要課題の更新を決議しました。



■ 更新のプロセス

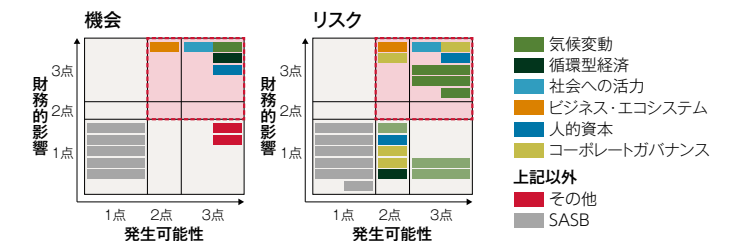
1 課題の抽出・ロングリストの作成

- 国際ガイドライン(SASB、CSRDなど)、SDGsを参照し、また、オリックスグループのパーパス、中長期戦略を踏まえた社会課題を抽出
- それに加えて、「どうありたいか」「お客さまや取引先などの幅広いステークホルダーから何を期待されているか」を議題として、グループ会社のサステナビリティ担当者、事業本部長クラスを対象にワークショップを実施。さらに、国内外の主要部門のトップマネジメントおよびサステナビリティ責任者で座談会を実施



2 重要性の判断・重要課題案の策定

発生しうるリスクおよび機会について、潜在的財務影響と発生可能性を考慮



3 取締役会における審議・決定(2025年11月、2026年3月、5月)

2025年11月、2026年3月取締役会にて進捗を報告、2026年5月取締役会にて更新を決議

4 有報開示の要請とSSBJ準拠を踏まえた開示対応(2026年6月)

重要課題（マテリアリティ）一覧

更新した重要課題は以下の6項目です。当社では、2027年3月期以降のサステナビリティ開示基準*の適用に向けて、重要課題それぞれに対応するリスクと機会、戦略、指標および目標についての検討を進めます。2026年5月に更新された重要課題は、決議時点での中長期的な経営方針および事業環境に基づいたものです。今後も社内外の環境変化を踏まえ、毎年、重要課題を取締役会で確認します。

* 国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) が開発した IFRS サステナビリティ開示基準の内容と整合性があるものとして、我が国のサステナビリティ基準委員会 (SSBJ) が開発したサステナビリティ開示基準 (日本基準)。

重要課題		選定理由	主な取り組み
事業における重要課題	 気候変動対応 脱炭素社会の実現に向けた機会を捉え、事業の進化につなげる	オリックスグループは、2000年代より再生可能エネルギー事業を国内外で手掛け、現在では蓄電所事業や太陽光発電所の管理受託事業なども手掛けています。「地球温暖化」をテーマとする課題解決は、「ORIX Group Growth Strategy 2035」における戦略的投資領域の一つであり、先進国・新興国両方で豊富な投資経験や事業運営ノウハウを進化させることで、新たな事業機会を中長期的に獲得できると考えています。	● 価値創造モデル (➡ P.11) ● 気候変動への対応 (➡ P.56~58) ● TCFD 分析 ● サプライチェーンマネジメント (➡ P.59) ● 人権への取り組み (➡ P.59)
	 循環型経済 目利きと運営力を生かし、資産価値の最大化と循環を実現する	オリックスグループは、自ら投資して管理・運営してきた資産を、第三者資金によってファンド化しつつ、引き続きその資産を管理・運営することで、資産価値向上とフィー収益獲得の両方を実現する「事業価値創造モデル」を競争力の源泉の一つとしています。「限りある資源」をテーマとする課題解決は「ORIX Group Growth Strategy 2035」における戦略的投資領域の一つであり、リース事業や資産管理サービスを通して培ってきた目利き力や運営力を発揮して中長期の事業機会を獲得できると考えています。	
	 社会への活力 地域の事業基盤と人材を活用し、人々の暮らしと経済活動に活力をもたらす	オリックスグループは、グループ内外の事業基盤や人材などの経営資源を活用してお客さまの課題に解決策を提供し、付加価値を創造する「顧客課題解決モデル」を競争力の源泉の一つとしています。この価値創造を持続的に行うためには、地域・社会のレジリエンス（強靱さ）の維持・向上が不可欠であり、お客さまである中堅中小企業およびその経営者・従業員、地域社会の活力の向上が、当社の持続可能性を高めると考えています。	
	 ビジネス・エコシステム 幅広いパートナーとの協業を通じて、新たな価値と解決策を創出する	オリックスグループは、商品やサービスを提供するサプライヤーをはじめとする幅広いステークホルダーとの協働を通じて、お客さまに対する価値提供を実現しています。こうした協働のもと、環境負荷低減や人権尊重といった課題にもともに取り組むことが、事業基盤の持続性と経営資源の安定的確保につながるとともに、新たな価値や解決策の創出に不可欠であると考えています。	
成長戦略を支える経営基盤	 人的資本経営 多様な人材が活躍できる環境を整え、イノベーションと競争力を高める	オリックスグループの人的資本経営とは、「コアバリュー」（独自の価値観から生まれる行動様式）の浸透と、「コアケイパビリティ」（組織的な変革力）の強化、「多様な人材が活躍できる職場づくり」を3つの柱とし、それらを三位一体で進めることで新規事業の創出や既存事業の価値向上を図り、持続的な事業成長につなげていく経営のあり方です。このような人的資本経営が当社の持続的な成長に資すると考えています。	● 人的資本経営 (➡ P.41)
	 ガバナンス 取締役会の監督機能とコンプライアンス・情報セキュリティに関するリスク管理体制を強化する	当社は、経営の基本方針に沿った事業活動を適切に実行し、経営の公正性を確保するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化を経営の重要事項の一つと考え、取締役会の実効性向上を継続的に図り、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。また、親会社および支配株主を有しないことから、幅広いステークホルダーの信頼を得ることが、経営の独立性や柔軟性を高め、企業価値向上につながると考えています。加えて、コンプライアンスや情報セキュリティに関するリスクは当社の事業継続および企業価値に重要な影響を及ぼす可能性があることから、その管理体制の強化が必要であると考えています。	● コーポレート・ガバナンス (➡ P.64)

2021年11月に制定した従前の重要課題14項目 (➡ [P.53](#) 重要課題と重要目標への取り組み状況) のうち、すでに方針や目標を実行・実践するフェーズに入っている4項目については重要課題としての優先順序は低下しており、一方で、課題認識を継続する10項目については、更新後の重要課題にその考え方を引き継いでいます。

サステナビリティ推進状況・推進体制

オリックスの事業は多様であり、各事業が社会に影響を与える、または各事業が社会から影響を受けるサステナビリティ課題も多岐にわたります。サステナビリティ課題へのアプローチは、「コーポレート（全社）レベル」と「事業部門レベル」の両方で行っています。サステナビリティ委員会では最近の取り組み状況について討議・報告を行い、その内容を定期的に取り締役会へ報告し、承認されています。

取り組み状況

1 全社テーマについて

(1) 2026年3月期の実績

A) 重要課題の更新

- 国内外の役員による座談会の実施、財務影響評価
- 2025年11月、2026年3月取締役会にて進捗報告
- 2026年5月取締役会にて更新を決議、サステナビリティ・ポリシーも改定

➔ [P.50 重要課題\(マテリアリティ\)の更新](#)

B) SSBJ準拠に向けた準備と2026年3月期有報での対応

- 更新された重要課題、副題、選定理由を有報に記載
- 財務報告期間に一致するスコープ1・2排出量を第三者保証取得の上で有報に記載
- 更新された重要課題の一つ「人的資本経営」に関する指標を有報に記載

C) ESG格付・外部評価の維持・向上

- 重視するESG格付の5機関中、4機関からの評価が改善。

(2) 2027年3月期の注力テーマ

A) 更新された重要課題に合わせた「各事業の課題」の更新

B) SSBJ準拠に向けた各種検討の継続、内部統制整備（データ収集体制の整備、文書化等）

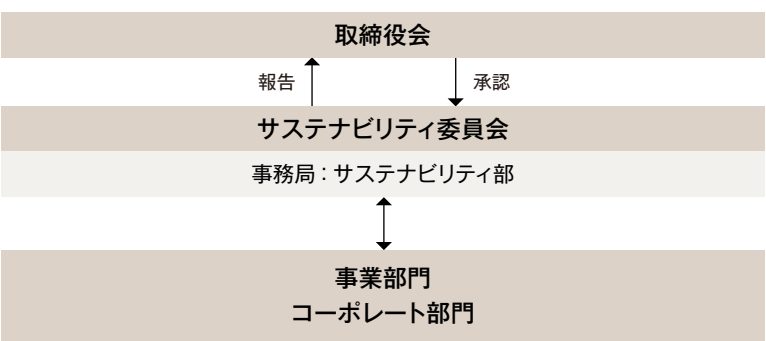
C) 重視するESG格付評価の維持・向上

2 各事業部門の2027年3月期の取り組み方針

重要課題		各部門の方針
気候変動	スコープ1・2	脱炭素目標への取り組みは P.56 をご参照ください。
	スコープ3	航空機 新型機種の保有比率向上 自動車 レンタカー（直営）のハイブリッド車率向上 生命保険 運用資産からの排出削減目標
循環型経済		環境エネルギー 高品質再生サーキュラーエコノミープラットフォームへの転換 自動車／環境エネルギー 車両の中古部品の活用 不動産 食品廃棄物削減
社会への活力		法人営業 中小企業の事業継続支援、健康経営実現の支援 法人営業 DX・GX分野で有望なベンチャー企業への投資
ビジネス・エコシステム		自動車 「サプライヤー行動指針」に関する説明会の対象拡大 レンタック 主要仕入先・委託先を対象に伴走型モニタリングを開始 不動産 26/3期に実施したアンケートの投資拡大

サステナビリティ推進体制

■ サステナビリティ推進体制図



取締役会は、サステナビリティ推進を監督・指導する。

サステナビリティ委員会は、重要課題および重要目標に係る事項を審議・決定し、ガバナンスやリスク管理方法を含め、取締役会に報告および承認を得る。
メンバー： グループCEO（委員長）、執行役副社長、事業部門COO、CFO、サステナビリティ部を管掌する役員、そのほかグループCEOが指名する執行役等。議案の内容に応じてその他の関係者も出席。

サステナビリティ委員会の役割

- ① 環境、社会およびこれらに対するガバナンスに係る全社方針に関する討議
- ② ①に基づく重要課題の特定および目標に関する討議
- ③ ②の目標達成に向けた戦略、KPI、活動手順および推進体制に関する討議
- ④ 気候変動リスクを含む環境リスク、および社会関連リスクの低減に関する討議
- ⑤ その他、サステナビリティの観点で重要な事項に関する討議

■ [サステナビリティ課題へのアプローチとサステナビリティ推進体制](#)

重要課題と重要目標への取り組み状況

(2026年3月末時点)

2026年3月末時点の重要課題に対する主な取り組みと、重要目標に基づく進捗について、環境・社会・ガバナンスの観点からご報告します。
なお、重要課題は2026年5月に更新いたしました。詳細は[P.50](#)をご覧ください。



重要目標

指標	中期目標	長期目標
● オリックスグループのGHG (CO ₂) 排出量	● 2030年3月期までに実質的に50%削減(2020年度比)	● 2050年3月期までに実質的にゼロ
● GHG (CO ₂) 排出産業*に対する投融資残高	● 2030年3月期までに50%削減(2020年度比)	● 2040年3月期までにゼロ

* 海外現地法人における化石燃料採掘業やバーム油プランテーション、林業を指す。

実績

実績(2026年3月期)
● スコープ1と2の合計排出量は100.5万トン。2020年度比26.1万トン(20.6%)の減少
● 半年ごとに3つの現地法人による対象業種向け与信残高をモニタリング中

重要課題

(2026年3月末時点)

- 1
- GHG排出削減目標を設定する。
- 2
- 事業者および投資家として、再生可能エネルギー分野における事業発展に寄与する。
- 3
- 気候変動関連リスクの定量化とその削減に努め、TCFDの提言を継続的に順守する。
- 4
- 循環型経済の推進と廃棄物削減の適切な処理を継続する。
- 5
- 環境リスクの高い事業分野への投融資残高削減を推進するとともに、新規投融資において除外規定を明示する。
- 6
- 環境への影響を緩和するための商品・サービスの提供により、すべての関係者と共同で環境改善を促進する。

取り組み

- 目標である2030年3月期までのGHG排出量50%削減のため、スコープ1排出量の大部分を占める石炭・バイオマス混焼発電所では、設備改造による削減を検討しています。2026年3月期はバイオマス専焼の実証実験を実施し、専焼化に必要な設備改造項目を特定しました。また、引き続き専焼化後の燃料確保や貯蔵・運搬に関する折衝、専焼化後の再エネ電気取引に関する複数の需要家との具体的折衝を行いました。スコープ2排出量についても主たる排出拠点ごとに計画を策定し、段階的な削減を実施しています。

➔ [P.23 特集 新興国におけるインフラ事業](#)

📌 [環境エネルギー](#)
- グローバルな再生可能エネルギー事業の展開により、2026年3月期の削減貢献量は403.0万トンとなりました。2024年12月からは和歌山県で関西電力と共同で蓄電所事業を開始し、再生可能エネルギーの安定電源化を推進しています。

➔ [P.23 特集 新興国におけるインフラ事業](#)

📌 [環境エネルギー](#)
- オリックスは、事業活動を通じて資源循環の課題解決に取り組み、廃棄物の削減や再資源化の推進を通じて循環型社会の形成に貢献しています。2026年3月には軟質プラスチック包装資材の卸売・リサイクルを手掛ける野添産業を子会社化しました。

📌 [循環型経済の推進と廃棄物の削減](#)
- オリックス・ホテルマネジメントでは環境に配慮した備品の提供や食品廃棄物の削減に取り組み、SDGsを実践する宿泊施設を対象とした認証の取得を順次進めています。

📌 [社外評価・第三者認証](#)



社会

重要目標

指標	中期目標
● オリックスグループの女性管理職比率	● 2030年3月期までに30%以上

重要課題

- 1 新たな社会関連リスク発生を排除するため、サステナブル投融資ポリシーと行動指針および管理体制の強化を継続する。
- 2 国連世界人権宣言の支持、労働者の健康と安全・DE&I（多様性、公平性、包括性）・差別排除などの基本的人権の尊重をすべての関係者と共有する。
- 3 社員の多様性を尊重し、柔軟な働き方の推進・キャリア支援、公正な評価報酬制度・健康管理体制の整備を通じて、DE&I（多様性、公平性、包括性）を促進し、社員の働きがいを高める。

取り組み

- 2026年4月に「オリックスグループ カウンターパーティ行動指針」を制定し、サプライヤーの皆さまにも当社が目指す行動倫理に沿って事業活動を行っていただくことを願っています。

📄 [サプライチェーンマネジメント](#)
- オリックス自動車、オリックス・レンテック、オリックス不動産では、各社のサプライヤー行動指針をサプライヤーの皆さまへご説明するとともに、実態把握のためのアンケート調査を実施しました。今後もエンゲージメントや調査を通じてサプライヤーの皆さまのサステナビリティ推進状況を把握し、課題の共有・改善に向けた伴走を行います。

➡ [P.59 人権への取り組み](#) ➡ [P.59 サプライチェーンマネジメントへの取り組み](#) 📄 [オリックスグループ 人権ポリシー](#)
- 「ORIX Group Purpose & Culture」の実現を通じた企業価値向上のため、人的資本経営に取り組んでいます。「コアバリューの浸透」「コアケイパビリティの強化」「多様な人材が活躍できる職場づくり」を人的資本経営における3つの柱としています。具体的には3つの重要指標（ORIX Value Score（OVS）*1、後継者候補準備率*2、エンゲージメントスコア*3）の進捗状況をモニタリングしています。

※1 従業員エンゲージメントサーベイにおける質問項目「私の職場では“ORIX Group Purpose & Culture”を実践している」に対し肯定的な回答（5段階評価の上位2段階）を選択した社員の割合。
※2 各事業を牽引する役割を担う人材に対し後継者候補になりうる社員の平均人数。
※3 従業員エンゲージメントサーベイにおける質問項目「総合的に見て、当社について、現在どの程度満足していますか？」に対し肯定的な回答（5段階評価の上位2段階）を選択した社員の割合。

➡ [P.41～49 オリックスグループの人的資本経営](#) 📄 [人的資本経営](#)
- 2026年9月に「オリックスグループ災害・人道支援方針」を制定し、オリックスグループが実施する災害・人道支援の基本的な考え方および支援対象に対する判断の枠組みを定めました。





ガバナンス

重要目標

指標	中期目標
● 取締役会の社外取締役比率	● 2023年6月の株主総会までに過半数
● 取締役会の女性取締役比率	● 2030年3月期までに30%以上

重要課題

- 1 取締役会は独立した客観的な立場から、業務執行に対する実効性の高い適切な監督・指導ができるための体制を維持する。
- 2 グループCEOは、取締役会の監督下において、当該重要課題の対応を含めすべての業務執行の責任を担う。
- 3 顧客満足度を重視した持続可能な商品・サービスの提供を継続する。
- 4 すべての事業において、顧客からの信頼構築に努める。
- 5 適切な納税を含む、すべての法律・規制などコンプライアンスを重視する遵法精神を構築する。

取り組み

- 健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。また、体制の強化に向けて次のような取り組みも行っています。
 - ・ 取締役の多様性を高める
 - ・ 取締役会の実効性評価と評価結果に基づく実効性向上のためのアクションプランの実行
 - ・ オリックスグループのESG課題に対して役員が率先して推進することを目的として、ESGへの取り組み状況を役員報酬へ反映
 - ー 2022年3月期より、執行役の年次賞与の部門業績指標の定性評価項目として「ESGへの取り組み状況」を追加
 - ー 2024年3月期より、常務以上の執行役について、ESG関連の重要目標の進捗状況を定量評価項目として追加
 - ・ 執行役の報酬に関し、業績や中長期的な成果への貢献が評価される報酬制度を導入
 - ー 2027年3月期より、CEO、事業部門COO、CFO/CSOを対象に連結ROEおよび相対TSR (Total Shareholder Return：株主総利回り) を評価指標とする業績連動型株式報酬制度 (Performance Share Unit：PSU) を導入
 - 長期ビジョンの実現に向けて経営指標と役員報酬の連動性を高め、資本効率の改善および株主価値の向上を意識した経営を一層促進することを目的としています。[➡ P.68 取締役会実効性評価](#) [➡ P.70～71 報酬制度](#)
- オリックスグループは、「行動指針」において4つのCore Compliance Valuesを定めています。「法令や社内ポリシーを遵守し、倫理観と誠実さを持って事業を行うこと」の中では、正確かつ透明性のある税務報告を含む「正確な記録・報告」を挙げています。加えて、「私たちが関わる人々やコミュニティを尊重すること」「卓越性を追求し、お客さまや社会に貢献するソリューションを実現すること」「資産を守り、大切にすること」を掲げ、これらは全役職員にとどまらず、業務委託先や販売代理店、サプライヤー、アドバイザーなど取引先にも適用され、行動指針に沿った行動を求めています。 [📄 行動指針](#) [📄 税務に関する方針](#)
- 最適な商品・サービスを選択いただけるようお客さまの意向をよく把握し、その目的に適合する商品・サービスの提案に努めています。また、お客さまに適した商品・サービスを提供・推奨するために、プロフェッショナルとしての優れた知見や専門的知識・技能の習得にも努めています。各事業部門では、持続可能な商品やサービスの提供に取り組んでいます。[📄 事業活動を通じた社会課題への貢献](#)



気候変動への対応

気候変動への対応

オリックスグループは、「ORIX Group Purpose & Culture」および中長期的な事業戦略「ORIX Group Growth Strategy 2035」のもと、新しい価値を提供し社会課題解決に貢献して適切な対価を得ること、ならびに提供する価値がステークホルダーの期待を上回り続け、その結果として持続的に企業価値を向上させることを経営の重要テーマと捉えています。一方で、当社の事業経営を取り巻く環境は、地政学的リスクのさらなる高まり、技術進化の加速、資源・エネルギー需給の不安定化など、考慮すべきリスクはより複雑になっています。

このようなサステナビリティに関する国内外の情勢やオリックスグループの経営状況を考慮し、重要課題を更新しました。6つの重要課題のうち、気候変動対応をその一つと位置付け、脱炭素社会の実現に向けた機会を捉え、事業の進化につなげることであります。当社は2000年代より再生可能エネルギー事業を国内外で手掛け、現在では蓄電所事業や太陽光発電所の管理受託事業なども手掛けています。「地球温暖化」をテーマとする課題解決は、「ORIX Group Growth Strategy 2035」においても戦略的投資領域の一つとしており、先進国・新興国両方での豊富な投資経験や事業運営ノウハウを進化させることで、新たな事業機会を中長期的に獲得できると考えています。

TCFD 提言に基づく情報開示

オリックスは、2020年10月にTCFDへの賛同を表明しました。2021年11月よりTCFDの情報開示フレームワークに沿った開示を開始しています。

➡ [P.57 TCFD 提言に基づく情報開示](#)

1 GHG (CO₂) 排出削減

GHG (CO₂) 排出削減目標と排出量

GHG (CO₂) 排出削減目標

- オリックスでは、GHG (CO₂) 排出削減目標を次のように設定しています。
- ① 2030年3月期までにGHG (CO₂) 排出量を2020年度比実質的に50%削減する。
 - ② 2050年3月期までにGHG (CO₂) 排出量を実質的にゼロとする。

■ 2020年3月期 オリックスグループ GHG (CO₂) 排出量 (基準排出量)

	排出量	うち スコープ1	うち スコープ2
環境エネルギーセグメント	108.9	106.9	2.0
うち石炭・バイオマス 混焼発電所2基	94.1	93.9	0.1
不動産セグメント	8.5	1.9	6.6
その他セグメント合計	9.3	1.8	7.4
合計	126.6	110.7	15.8

■ [2020年3月期 オリックスグループ GHG \(CO₂\) 排出量 \(基準排出量\) について、詳しくはこちらをご参照ください。](#)

GHG (CO₂) 排出量

2026年3月期の排出量はスコープ1と2の合計で100.5万トンです。基準排出量と比較すると26.1万トンの減少です。2基の石炭・バイオマス混焼発電所からの排出量は78.9万トンで、全体の78.5%を占めています。

■ オリックスグループ GHG (CO₂) 排出量

	2020年3月期 (基準排出量)	2026年3月期
スコープ1	110.7	89.5
スコープ2	15.8	11.0
合計	126.6	100.5

➡ [P.74 ESG データ](#) ■ [環境パフォーマンスデータ](#)

スコープ3 (バリューチェーンのGHG 排出) については、以下の事業で排出量の規模を概算しています。

自動車、輸送機器 (航空機 / 船舶)、不動産、環境エネルギー部門の発電・電力小売事業、投融資先からの排出量 (カテゴリー15)

なお、カテゴリー6と7については数値にて開示しています。

➡ [P.75 ESG データ](#) ■ [環境パフォーマンスデータ](#)

排出削減の取り組み

石炭・バイオマス混焼発電所*における排出削減の検討

オリックスグループのGHG (CO₂) 排出削減目標に沿って、設備改造によるバイオマス専焼化などによる排出削減を検討しています。2026年3月期はバイオマス専焼化について、主に以下①～③を実施しました。

- ① ひびき灘石炭・バイオマス発電所においてバイオマス専燃の実証実験を実施し、専焼化に必要な設備改造項目を特定
- ② 専焼化後の燃料確保や貯蔵・運搬に関する折衝
- ③ 専焼化後の再エネ電気の取引に関し、複数の需要家との具体的折衝

* 相馬石炭・バイオマス発電所 (福島県相馬市、2018年3月運転開始、設備容量11.2万kW)、ひびき灘石炭・バイオマス発電所 (福岡県北九州市、2018年12月運転開始、設備容量11.2万kW)。

スコープ2 排出量の削減に向けた計画策定

スコープ2 排出量の削減のため、主たる排出拠点ごとに計画を策定し、段階的に実施していきます。2026年3月期は、継続施策として以下を実施しました。

- ① 環境エネルギー：主力電力設備で使用する電力に再生可能エネルギーを導入
- ② 不動産：非化石証書活用による削減
- ③ 事業投資：投資先ごとの削減計画の策定
- ④ レンテック：最大排出拠点である東京技術センターにおける再エネ導入

2 TCFD 提言に基づく情報開示

TCFD 提言にて推奨される4つのテーマに関する気候変動関連情報を、次のとおり開示します。

ガバナンス

【気候関連のリスク・機会についての取締役会による監督】

気候関連のリスク・機会に関して、取締役会は監督する責任を負っています。取締役会は、サステナビリティ委員会から定期的に報告を受け、活動方針の承認を行っています。また、重要課題および重要目標に対する進捗状況について監督および必要な指導を行っています。

2026年3月期の取締役会では、重要課題更新に関する進捗報告が複数回行われ、2026年5月の取締役会にて、更新を決議しました。

【気候関連のリスク・機会についての執行体制】

気候関連のリスク・機会についての対応は、コーポレートレベルと事業部門レベルの両方で行っています。

コーポレートレベルで気候変動への対応を担うのはサステナビリティ委員会です。サステナビリティ委員会は、グループCEO、執行役副社長、事業部門COO、CFO、サステナビリティ部を管掌する役員、そのほかグループCEOが指名する執行役等をもって構成されています。また、グループCEOは必要に応じて外部有識者など、その他関係者を出席させることができます。議長はグループCEOとしています。

サステナビリティ委員会では、シナリオ分析の実施結果や、GHG排出量削減に向けた取り組みの進捗、世界的な議論や今後想定される規制強化の流れ、取引先から寄せられる要望などについて討議します。また取締役会に討議内容を報告し、適宜指示を受けています。

事業部門では、事業部門長を責任者として、気候変動リスクに対応しています。具体的には、GHG排出量の削減、気候変動による財務影響低減に向けた対応策を検討し、その実現を図っています。その内容はサステナビリティ委員会および取締役会にも報告されます。

戦略

【気候関連のリスク・機会に対する認識】

気候関連のリスク・機会には、規制強化や企業や消費者の嗜好が変化することによる脱炭素社会への移行に伴う「移行リスク」と、気候変動に伴う自然災害の増加などによってもたらされる「物理的リスク」があります。また、地球温暖化をテーマとする問題解決には「事業機会」があります。

想定されるオリックスへの主な影響は以下のとおりです。

●移行リスク

脱炭素社会への移行に伴う規制変更や技術革新、ビジネスモデルの転換等によって、取引先の経営破綻（業績悪化）等の結果、与信関係費用等が増加するリスク。

●物理的リスク

異常気象や自然災害などにより、業務の一時中断、運営費用の増加または自社の事業運営が困難となるリスク。暴風雨等の異常気象・自然災害等により投資価値・資産価値が毀損するリスク。

●気候関連の機会

再生可能エネルギーの需要増に伴うビジネス機会の拡大。

これらのリスクおよび機会は、短期（1年以内）において単発的に顕著な財務影響を及ぼす可能性は低い一方で、中長期（1年超）において複数の要因が累積的に作用し、影響が顕在化する可能性があります。

【シナリオ分析】

不動産事業と環境エネルギー事業では相応の財務影響を受けるリスクがあるものの、他の事業においては軽微であると評価しました。

➡ [P.58 戦略\(シナリオ分析\)／前提](#)

📄 [気候関連財務情報開示タスクフォース\(TCFD\) 提言に基づく情報開示](#)

リスク管理

気候変動に関するリスク管理については、サステナビリティ委員会における全社的な評価プロセスの中で位置付けられています。事業計画策定時に合わせて、コーポレートレベルおよび各事業部門における重要目標の進捗を取りまとめ、サステナビリティ委員会にて報告の上、取締役会の承認を得ています。

指標と目標

【気候関連のリスク・機会を評価・管理するための指標と目標】

気候関連の目標として、以下の4つの重要目標を設定しています。

- 2030年3月期までに、オリックスグループのGHG (CO₂) 排出量を、2020年度比実質的に50%削減する。
- 2050年3月期までに、オリックスグループのGHG (CO₂) 排出量を実質的にゼロとする。
- 2030年3月期までに、GHG (CO₂) 排出産業*に対する投融資残高を、2020年度比50%削減する。
- 2040年3月期までに、GHG (CO₂) 排出産業*に対する投融資残高をゼロとする。

* 海外現地法人における化石燃料採掘業やパーム油プランテーション、林業を指す。

➡ [P.56 GHG \(CO₂\) 排出削減](#)

スコープ1・2・3のGHG 排出量実績は[P.74～75](#)を参照ください。

➡ [P.74～75 ESGデータ](#)

なお、オリックスグループでは、Robecoおよびオリックス・アセットマネジメントもTCFDに賛同し、情報開示しています。詳細は以下をご参照ください。

📄 [Robeco](#)

📄 [オリックス・アセットマネジメント](#)

戦略(シナリオ分析)／前提

【4℃シナリオ】

今世紀末の平均気温上昇が産業革命以前と比べて4℃程度。各国の政策や企業・消費者の嗜好は現状のまま気候変動の物理的な影響が顕在化する(石炭は継続利用される、再生可能エネルギー発電は成り行き、カーボンプライシングは本格的に導入されない、省エネ不動産への需要は成り行き、電気自動車(EV)普及は進まない、自動車の所有から使用へのシフトは進まないなど)。

参照シナリオ：移行面「Stated Policies Scenario (STEPS)*1」(IEA WEO 2025)など、物理面「SSP*2 5-8.5シナリオ」(IPCC AR6)

【1.5℃シナリオ】

今世紀末の平均気温上昇が産業革命以前と比べて1.5℃に抑えられる。大胆な脱炭素政策が進み、企業や消費者の嗜好が変化し、社会の変容が起こる。気候変動の物理的な影響は現在から大幅な変化はない。

参照シナリオ：移行面「Net Zero Emissions by 2050 (NZE)*1」(IEA WEO 2025)など、物理面「SSP*2 1-1.9シナリオ」(IPCC AR6)

影響度の評価

環境エネルギー事業と不動産事業では、大型発電所やホテル・旅館など大型施設を保有・運営しており、GHG排出量が大きくなっています。シナリオ分析した結果、4℃／1.5℃いずれのシナリオにおいても相応のリスクがある一方、1.5℃シナリオにおける機会も大きいと評価しています。

自動車事業と航空機／船舶事業では、リース物件の顧客使用によるGHG排出量が大きいものの、シナリオ分析した結果、いずれのシナリオにおいてもリスクは限定的と評価しています。また、ファイナンス事業、生命保険事業では、投融资先のGHG排出量が大きいものの、想定しうるリスク・機会の影響は軽微と考えられます。

📄 [気候関連財務情報開示タスクフォース\(TCFD\)提言に基づく情報開示](#)

*1 国際エネルギー機関(IEA)が2025年に公表した「世界エネルギー見通し2025(World Energy Outlook 2025)」において提示されたシナリオ。
*2 SSP(Shared Socioeconomic Pathways)：共通社会経済経路。気候変動に関する政府間パネル第6次評価報告書(IPCC AR6)において提示された、気温上昇のモデル推計値。SSPに続く数値が大きいほど、大きな気温上昇が推計されている。

		リスク	機会
4℃シナリオ	急性	・サプライチェーンの寸断 ・不動産・車体・機体・船体が被災 ・被災可能性が高いエリアの不動産価格下落 ・顧客・投資先が被災 ・営業拠点・事業拠点が被災	・災害復興需要
	慢性	・太陽光発電の効率低下 ・猛暑による作業不能日が増え、工期長期化 ・不動産開発可能エリアの減少 ・冷房需要の増加	
1.5℃シナリオ		・石炭火力発電フェードアウトの加速 ・事業運営施設のコスト増加 ・GHG高排出投資先の企業価値が下落 ・規制対応による不動産建築費、船舶建造費の増加 ・ガソリン車の中古車価格が下落 ・顧客業績の悪化	・再生可能エネルギー投資の拡大 ・省エネルギー不動産への需要増加 ・レンタカー・カーシェアの需要増加 ・脱炭素事業への投資機会拡大

人権への取り組み

考え方

オリックスは持続可能な社会の実現のために、人権への配慮を事業活動に組み込むことが企業としての社会的責任であると認識しています。

当社の事業活動において、自社の活動が直接人権侵害を引き起こす、または助長するリスク、そして当社のお客さまやサプライヤーが人権侵害を引き起こすリスクがあります。

当社は人権ポリシーを定め、自社社員による人権侵害を予防すべく努めています。また、同ポリシーについてはサプライヤーの皆さまやお客さまへも理解や実践をお願いするとともに、各種取引時の審査・モニタリングのプロセスを通じて影響力を発揮することで、間接的な人権侵害の予防にも努めます。予防に努めた上でも、負の影響が生じた際には是正に向けて対処します。

[📄 オリックスグループ 人権ポリシー](#)

従来からの取り組み

- 「オリックスグループ サステナブル投融資ポリシー」に基づき、人権に負の影響を及ぼす可能性のあるセクターへの投融資を禁止しています。
- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際的な規範を参照し、人権デューデリジェンスに着手しています。
- 内部および外部通報制度を設け、社内外からの人権に関する相談や通報を受け付けています。

[📄 内部通報制度](#) [📄 外部通報制度](#)

- 英国現代奴隷法に基づき、「現代奴隷法に関する声明」を毎年更新し、開示しています。 [📄 英国現代奴隷法への対応](#)
- 各種研修を通じて、人権尊重に関する啓発と教育を推進しています。
- サプライヤー従業員を含めた人権尊重に関する取り組みをサステナビリティ委員会で審議し、取締役会に報告しています。

[📄 人権の尊重を実現するための体制と取り組み](#)

新たな取り組み、今後の予定

- 2026年5月に更新した重要課題のうち「ビジネス・エコシステム」では、サプライチェーン上のステークホルダーの人権尊重に言及しています。事業基盤の持続性と経営資源の安定的確保のため、今後も取り組みを進めます。

サプライチェーンマネジメントへの取り組み

考え方

オリックスに物品や役務を提供いただくサプライヤーの皆さまは、当社の事業継続に不可欠な存在です。また当社は、自社の影響力を適切に発揮して持続可能なサプライチェーンを築くことが、自らの社会的責任であると認識しています。

当社の責務として、「オリックスグループ 行動指針」において、ステークホルダーと公平・公正な取引を行うことを定めています。また、同指針と「オリックスグループ カウンターパーティ行動指針」、「オリックスグループ 人権ポリシー」および「環境方針」において、サプライヤーの皆さまに当社の方針を理解し、実践いただくよう周知・お願いしています。サプライヤーの皆さまとともに、サービス品質向上を継続するとともに、環境負荷低減や人権尊重などのサステナビリティに関する取り組みを推進することで、今後もステークホルダーの皆さまから選んでいただける存在となることを目指します。

従来からの取り組み

- グループ共通の委託先管理規則に基づいて、委託先の選定・更新審査を実施しています。同審査において確認すべき項目に、「環境配慮」や「人権尊重」に関する懸念情報の有無を含めています。
- オリックスグループ各社では、パートナーシップ構築宣言とマルチステークホルダー方針を策定し、公開しています。

[📄 パートナーシップ構築宣言](#) [📄 マルチステークホルダー方針](#)

新たな取り組み、今後予定している取り組み

- 2026年4月に「オリックスグループ カウンターパーティ行動指針」を制定し、サプライヤーの皆さまにも当社が目指す行動倫理に沿って事業活動を行っていただくことを求めています。 [📄 オリックスグループ カウンターパーティ行動指針](#)
- オリックス自動車、オリックス・レンテック、オリックス不動産では、各社のサプライヤー行動指針をサプライヤーへ周知・説明するとともに、指針に基づくアンケート調査を実施しました。今後もエンゲージメントや調査を通じてサプライヤーの皆さまのサステナビリティ推進状況を把握し、課題の共有・改善に向けた伴走を行います。

[📄 オリックス自動車 サプライヤー行動指針](#) [📄 オリックス・レンテック CSR調達ガイドライン](#)
[📄 オリックス不動産 サプライヤー行動指針](#) [📄 オリックス・レンテック 責任ある調達への取り組み](#)

- オリックス・レンテック、ORIX Australia Corporation Limitedでは、EcoVadisの評価改善に取り組んでいます。両社は2025年の評価において上位35%の企業に付与されるブロンズメダルを獲得しました。

サステナブルな投融資

考え方

オリックスは、ESG（環境・社会・ガバナンス）に関わるサステナビリティ課題が長期的なリスクと機会に重要な影響を与える可能性があり、意思決定にサステナビリティを考慮することが事業を行う上で極めて重要な必須要件であると認識しています。また、投融資取り組みの検討においてサステナビリティの要件を組み込むことは、その事業や取り組みに関するリスクと機会をよりよく理解し、結果としてお客さまや株主に利益をもたらすものであると考えています。

「オリックスグループ サステナブル投融資ポリシー」に基づき、投・融資委員会に付議する投融資案件について、サステナブル投融資チェックリストを使用して、ESGの観点からチェック（スクリーニング）を行っています。投・融資委員会では、対象案件がもたらす環境、社会面への影響を十分に考慮した上で案件を判断します。環境、社会面において問題があると判断した事業に対しては、投融資を行わないことがあります。

[📄 オリックスグループ サステナブル投融資ポリシー](#)

取り組み

オリックスでは、以下に該当する企業、セクター・事業活動に係る案件は投融資禁止としています。

- 1. 英国現代奴隷法が問題視する強制労働や児童労働、人身売買などに関与している企業
- 2. 特に人権上の問題が存在・懸念される地域において、人権上の問題に加担する事業活動を行っている企業
- 3. 新規取引を不可とするセクター・事業活動

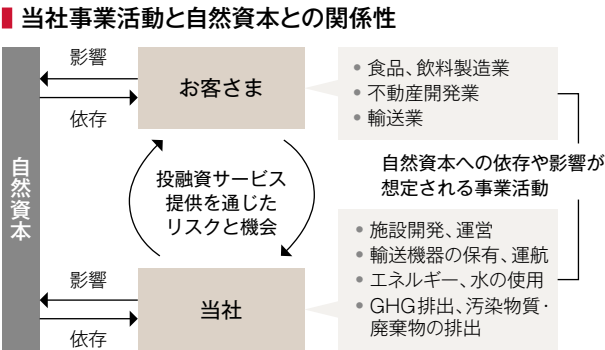
	新規取引を不可とするセクター・事業活動
1	Controversial Weapons の使用・貯蔵・生産・移譲など 例：クラスター爆弾、対人地雷（オスロ・オタワ条約）、化学兵器、生物兵器、劣化ウラン弾、核兵器、火器
2	アスベストおよびその他禁止有害化学物質の製造・輸入・譲渡・提供・使用など（労働安全衛生法）
3	国際的に禁止された農薬および除草剤の製造・使用・輸出入（ストックホルム条約）
4	ダイナマイト漁（水産資源保護法）
5	特定野生動物の取引（ワシントン条約）
6	ポルノおよび売春
7	違法カジノ

生物多様性への取り組み

考え方

オリックスは環境方針において「生物多様性の保全に配慮する」ことを定めています。当社は、自らの事業活動を通じて直接的に、またお客さまの事業活動を通じて間接的に、自然資本へ影響を与えるとともに依存しています。

当社のバリューチェーンと自然資本との関係性についてリスク・機会両方の観点での分析を進め、得られた知見は事業活動を通じた社会課題解決への継続的な取り組みに活かしていきます。



リスク低減に向けた取り組み

- 生物多様性を含むサステナビリティの課題について、サステナビリティ委員会での審議内容を取締役会に報告する体制を取っています。
- 重要目標として、化石燃料採掘、パーム油プランテーション、林業等の環境負荷が高いセクターに対する投融資残高の削減を設定しています。
- 再生可能エネルギー事業においては、地域や有識者との対話や法令に基づいた環境アセスメントを実施しています。また、自主的に「環境社会配慮ガイドライン」を制定し、生物多様性に配慮した事業活動を進めています。

新たな取り組み、今後予定している取り組み

- Robeco では、事業戦略に生物多様性を含むサステナビリティの観点を統合しており、現在ほぼすべてのポートフォリオにおいて持続可能性を投資基準に組み込んでいます。Robeco は、投資先選定、モニタリング、議決権行使などすべての投資プロセスを通じて影響力を発揮することで、投資リターンだけでなくとどまらず社会的インパクトも提供しています。
- すみだ水族館、京都水族館ではご来館の皆さまに生物や生態系について知り、感動していただく場を提供しています。また、保全、教育、調査・研究活動を通じて生物多様性に貢献しています。

[📄 未来をつくるプロジェクト「AQTION!」](#) [京都水族館](#) [すみだ水族館](#)



小笠原村と連携して行っているアオウミガメの保全活動

リスクマネジメント・リスクガバナンス

リスクマネジメント

オリックスでは、事業活動に伴う多様なリスクを的確に把握し、適切に管理するため、全社的なリスクマネジメント体制を構築しています。取締役会は、リスクマネジメントを含む経営全般に関する最終的な監督責任を負い、全社的な方針や基本枠組みを決定します。代表執行役は、取締役会が定めた経営戦略に基づいた全社的なリスク選好に基づき、各事業部門の運営に必要なリスク管理体制を整備・維持する責任を負います。リスクへの対応方針は、CEOが議長および委員長を務めるエグゼクティブ・コミッティや投・融資委員会等での審議を経て決定します。

これら事業部門におけるリスク管理の状況については、内部統制関連部門が相互に連携しながら、モニタリングします。具体的には、事業部門において、毎年の経営計画策定時に自部門の事業特性に応じたりスクを踏まえて計画を策定します。さらに、毎年実施する自己検証プログラムを通じて、経営に重大な影響を与える可能性のあるリスクを特定し、その重要リスクへの対応が十分であるかを検証します。ERM部門は、信用リスク、市場リスク、流動性リスクおよびオペレーショナルリスク等の全社的リスクについて継続的に評価するとともに必要に応じて改善支援を行います。これら手続きを通じて、全社的なリスクマネジメントの実効性を確保しています。

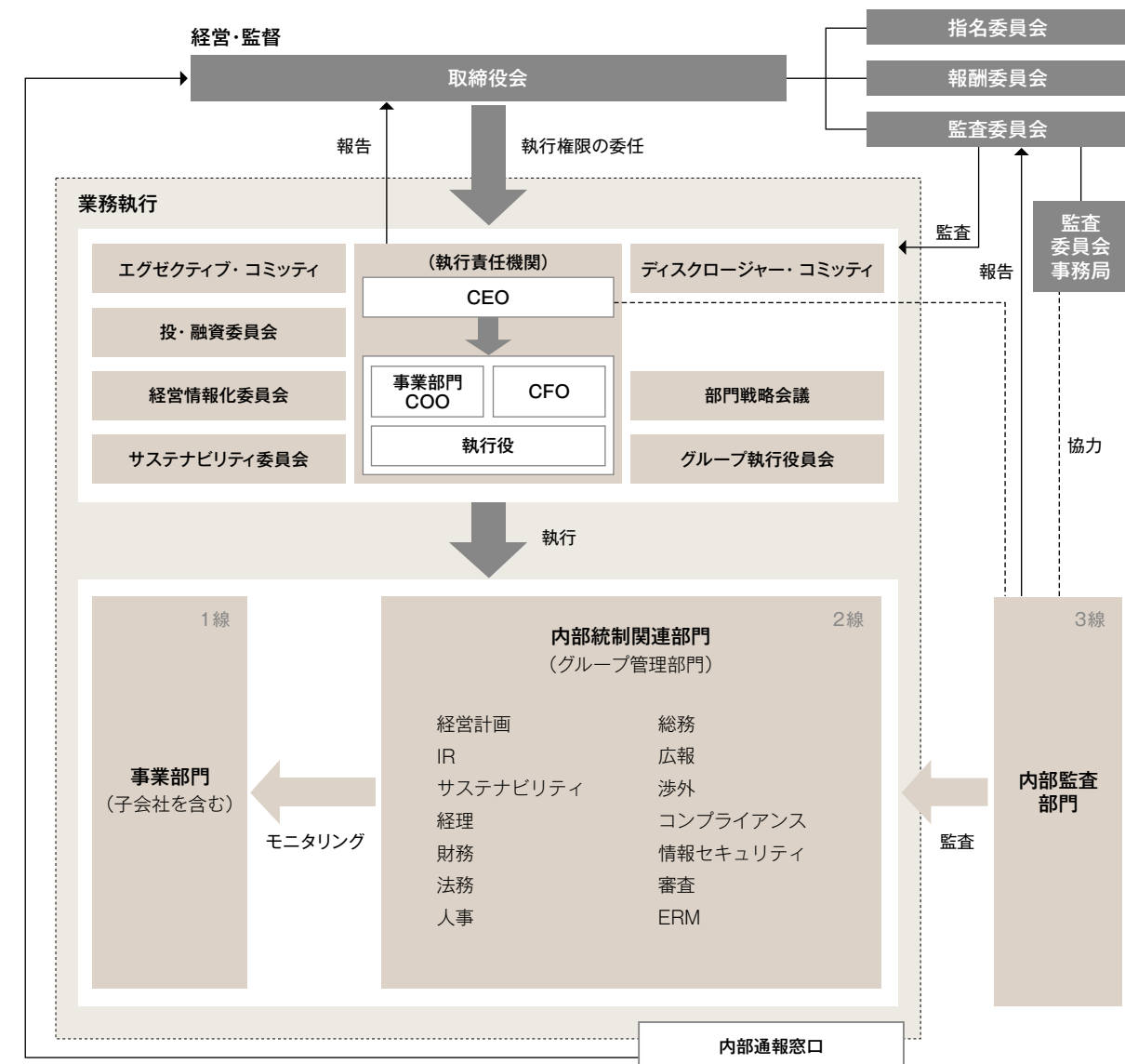
リスクガバナンス

オリックスでは、事業環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、効率的な業務執行と適正な経営を確保するため、リスク管理、コンプライアンス、グループ会社管理、監査体制などの観点で踏まえた内部統制システムを構築・運用しています。このリスクガバナンス体制と運用については、取締役会が最終的な責任を負い、全体方針を決定します。適正なリスクガバナンスを実施するために、三線防衛モデルに基づき以下の役割分担を定めています。

事業部門(第1線)は担当業務に関連するリスクを、内部統制関連部門が定める方針や枠組みに沿って特定・評価・管理します。内部統制関連部門(第2線)は、専門的かつ全社横断的な視点から事業部門のリスク対応状況をモニタリングし、必要に応じて改善を促します。内部監査部門(第3線)は、事業部門と内部統制関連部門から独立した立場で、リスクガバナンスプロセス全体の有効性を検証・評価し、不備があれば是正措置を提言します。また、外部通報窓口や内部通報窓口は、リスク事案の予兆を把握する仕組みとして、リスクガバナンスを補完します。

■ リスクマネジメント・リスクガバナンス

■ 内部統制システムの概略図（一部付記）（2026年6月30日現在）



■ 主なリスクファクター

オリックスグループの事業活動や財政状態に影響を及ぼしうる主なリスクファクターと、その管理について、以下のようなものが挙げられます。

リスクファクター	リスク管理	リスク管理に関連する執行機関
外部環境に関するリスク	● 多角的な事業展開による収益構造の多様化、十分な流動性の確保により、健全な財務運営を継続できる体制の整備 ● 災害リスクマネジメント体制の整備 ● 気候変動リスク対応体制の整備 ■ 災害リスクマネジメント体制 ➡ P.52 サステナビリティ推進体制 ➡ P.57 TCFD 提言に基づく情報開示	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会
信用リスク	● 個別案件の審査時は、与信先の財務内容、キャッシュ・フロー、保全条件、採算性などを総合的に評価 ● 個別案件およびポートフォリオでの与信リスク管理手法の強化（十分な担保や保証の取得、業種や与信先の分散、潜在的にリスクの高いマーケットへのエクスポージャーをコントロール） ■ 投融資リスク管理体制	投・融資委員会
ビジネスリスク	● 事業や投資実行前の徹底したリスク分析の実施（シナリオ分析やストレステストの実施） ● 事業や投資実行後の定期的なモニタリングによる商品・サービスの品質改善、撤退コストの評価・検証 ■ 投融資リスク管理体制	投・融資委員会
市場リスク	● 資産・負債の統合管理体制の整備（市場リスクの包括的な把握検証体制、ヘッジ手段としてデリバティブ取引を利用）	エグゼクティブ・コミッティ
流動性リスク （資金調達に関するリスク）	● 調達手法の多様化推進 ● 手元流動性管理の強化（流動性リスクのストレステスト実施と対応策の整備、国や子会社ごとの流動性リスクの把握と対応策の整備）	エグゼクティブ・コミッティ
コンプライアンスリスク	● 適切なコンプライアンス体制の整備と高い倫理観を持ってコンプライアンスを実践する企業文化の醸成（コンプライアンスプログラムの策定と実施、社内規程の制定と周知活動によるコンプライアンス意識向上の推進、内部・外部通報窓口の設置） ■ コンプライアンス	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会
法的リスク	● 法令遵守および法的リスク管理体制の整備（法令遵守のための社内規程の制定、各事業に適用される法令の把握と法改正への適切な対応の実施）	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会
情報・サイバーセキュリティリスク およびITリスク	● 情報・サイバーセキュリティリスクおよびITリスク管理体制の整備（社内規程の制定、情報システムの脆弱性管理策やネットワーク防御などの技術的施策の実施、インシデント発生時の対応体制整備、システム障害発生リスク低減策の実施） ■ 情報セキュリティ体制	経営情報化委員会
オペレーショナルリスク	● 社内規程の整備、周知、教育 ● 業務執行に関わる体制の整備 - 財務報告に係る内部統制体制の構築 - 多様な人材を安定的に確保するための人事制度の整備と職場環境の整備 ● 監査部門によるオペレーショナルリスクのモニタリングを通じたリスク管理体制全般の継続的な強化 ● オペレーショナルリスクインシデントの対応・再発防止の体制と、リスク統制自己評価の整備 ■ 人的資本経営 ■ インシデント管理体制	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会

リスク管理の高度化 ―リスク情報の一元化・定量化・可視化と経営判断の支援―

オリックスは、事業ポートフォリオの拡大と多様化に伴い、リスク管理の高度化に取り組んでおり、リスク情報の一元化・定量化・可視化を軸に、グループ横断で統合的なリスク管理の強化に継続的に取り組んでいます。個別案件の入口審査からポートフォリオ管理までを一気通貫で捉え、リスクの変化を継続的に把握し、経営判断の支援、全社的なリスク管理の高度化に向けた基盤構築を進めることで、適切なリスクテイクを支え、持続的な企業価値向上につなげていきます。以下では、その実現に向けた取り組みを示しています。

総合リスク管理の実践プロセス

1 リスク関連情報の収集

事業部門および外部より
各種リスク情報を収集

事業・ポートフォリオ情報

市場・財務情報

外部環境情報

2 リスク情報の一元化・定量化・可視化

データ基盤とダッシュボードにより、リスクを横断的に把握

統合リスク管理基盤（データ基盤・ダッシュボード）

一元化

各事業部門に分散
した情報を一元的
に集約

定量化

リスク特性に応じた
指標を用いて定量化
し、多面的に把握

可視化

BI*1を用いてリスク
状況の推移を直感
的に可視化

- ・ポートフォリオ全体のリスク状況を横断的に把握
- ・リスクの分布・集中・変化を把握
- ・比較・分類により、優先課題を明確化
- ・ドリルスルー機能による詳細な情報把握

管理している主要リスクの分類

ポートフォリオ
リスク*2

市場リスク*3

流動性リスク*4

オペレーショナル
リスク*5

3 継続的なモニタリング・情報共有と 経営判断の支援

継続的にリスクを監視し、経営判断の支援につなげる

継続的モニタリング

ポートフォリオ全体のリスク状況の変化を継続的に
監視し、変化を早期に検知

情報共有・認識統一

マネジメントへのリスク情報のタイムリーな報告

経営判断の支援

経営層が必要な情報を把握し、適切な対応の
検討に活用する

リスク管理高度化の取り組み（今後の施策）

データ基盤の整備を進め、リスク情報の
集約・蓄積を推進

AI活用によるリスク識別・分析・
モニタリング機能の深化・進化

国内外のリスク情報を活用した
グローバルリスク管理の高度化

データ更新・集計プロセスの迅速化・
自動化

専門人材の育成と全社的なリスク管理の
実践を推進

ダッシュボードの画面イメージ（例）



- *1 Business Intelligence。企業が保有するデータを収集・分析・可視化し、経営や業務の改善・最適化に活用するための手法や概念。
- *2 投融資先の業況悪化やオリックスの事業運営状況の悪化により、投下資本の回収が困難となり、損失が生じるリスク。
- *3 金利・為替相場の変動により、将来の金利収益や金融商品の時価が変動し、損失が生じるリスク。
- *4 運用と調達の間隔のミスマッチや財務内容・市場環境の悪化により、必要な資金を確保できなくなる、または通常より著しく高い金利での資金調達を余儀なくされるリスク。
- *5 業務執行に係る内部プロセス、人、システムが適切に機能しないこと、または外生的事象によりオペレーションが適正に機能しなくなることから生じる損害、損失、不利益、または風評による影響を受けるリスク。

コーポレート・ガバナンス

社会の持続可能な発展への貢献と企業価値の向上を進め、すべてのステークホルダーから信頼される企業となるために、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

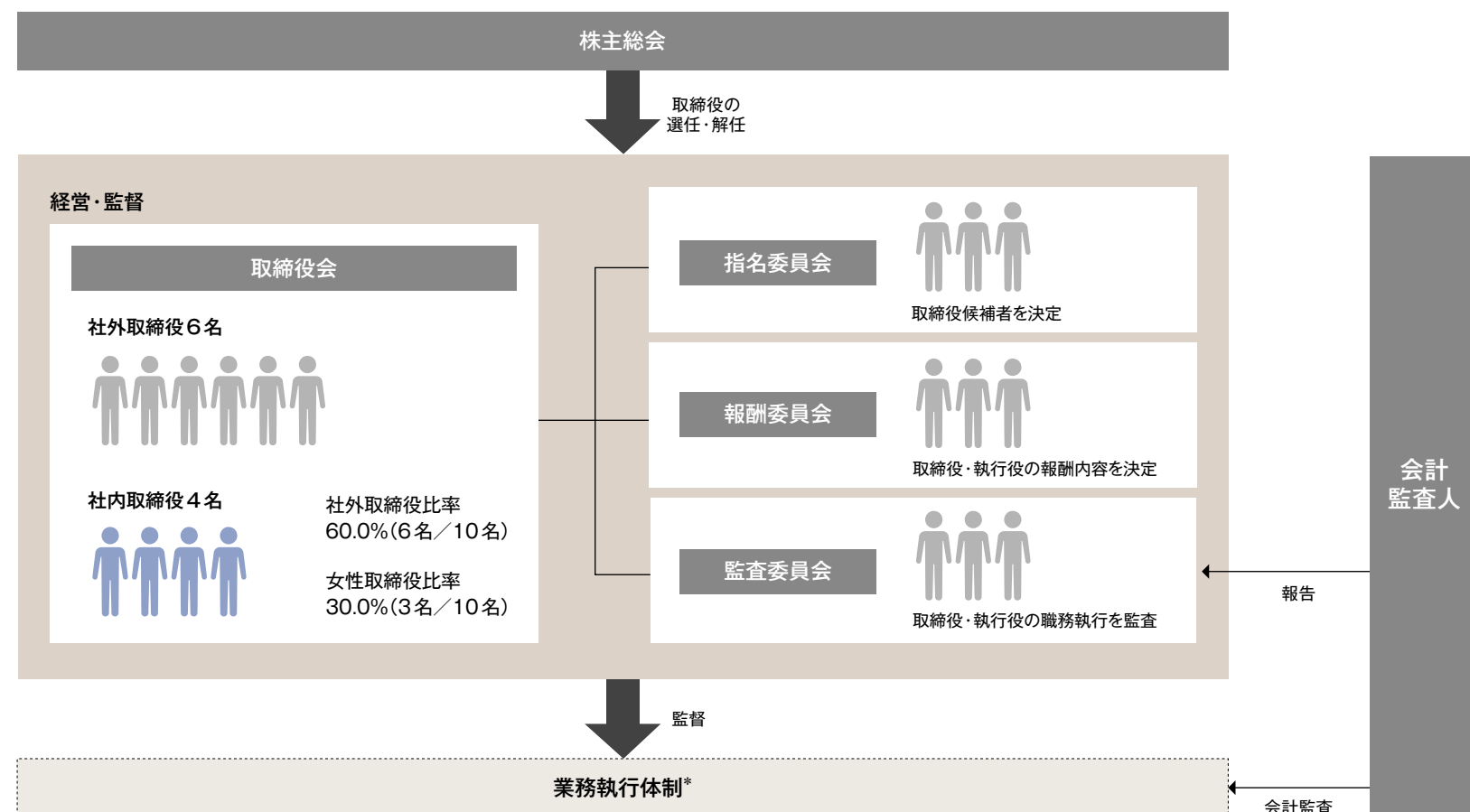
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

オリックスグループは、経営の基本方針に沿った事業活動を適切に実行し、経営の公正性を確保するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化を経営の重要事項の一つと考え、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

当社のコーポレート・ガバナンス体制の特徴は、以下の4点です。

- 指名委員会等設置会社制度を採用（執行と監督の分離）
- 指名、監査、報酬の三委員会をすべて社外取締役で構成
- すべての社外取締役が当社の「独立性を有する取締役の要件」を充足
- すべての社外取締役が各分野において高い専門性を保有

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年6月30日現在）



※ コーポレート・ガバナンスに関する詳細は以下をご参照ください。

[コーポレート・ガバナンス](#)

[コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)

[有価証券報告書 / Form 20-F \(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)

* 業務執行体制については [P.72](#) をご参照ください。

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

オリックスは、事業活動を通じて新しい価値を提供し、社会に貢献することを基本としています。また、お客さまや社会から信頼される企業になることが、事業機会の拡大につながり、持続的な成長を実現できると考えています。信頼される企業、持続的な成長を実現できる企業には、透明性が高く、迅速な意思決定を可能とするガバナンス体制が不可欠です。

オリックスは経営者を監督する機能としてガバナンスを積極的に強化してきました。ガバナンスは経営者にとっては厳しい仕組みですが、同時に経営者にとっても企業経営にとっても最も安全な仕組みであると考えています。ここでは、コーポレート・ガバナンス体制強化に向けてオリックスが特に重視している取り組みをご説明します。

	主な取り組み	目的
コーポレート・ガバナンス全般	1964 米国会計基準を採用 1970 大阪証券取引所市場第二部に上場 1997 諮問委員会の設置 1998 執行役員制度の導入 ニューヨーク証券取引所に上場 2003 委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）へ移行	● 経営の監督と執行の分離、業務執行の効率化 ● 外国人株主の利便性向上 ● 役員人事・報酬への独立社外取締役の関与・助言の確保 ● 株主視点の経営者選任と報酬決定
マネジメントチームの多様性 → P.66	1999 社外取締役制度の導入 2003 外国人社外取締役の選任 2010 女性社外取締役の選任 2017 社外取締役の比率を2分の1に 2021 スキルマトリクスを開示 → P.67 2022 社外取締役の比率を過半数に	● 監督機能の強化 ● 多様なバックグラウンドを持った人材による客観的な視点でリスクを判断 ● 社外取締役を中心とした監督体制の構築
取締役会実効性評価 → P.68	2016 取締役会の実効性評価を開始 2022 外部コンサルタントを起用 2016年以降に実施した、社外取締役の実効性向上を目的とした主な取り組み ● 社外取締役のみでの意見交換の実施 ● 投資家視点に関する情報提供 ● 各部門の中長期戦略に関する説明機会の提供 ● 機関投資家との面談実施	● 取締役会付議事項の十分な検討、審議の質の向上 ● 外部コンサルタントの第三者視点を評価に取り入れる ● 社外取締役間の情報連携体制の強化 ● 事業に対する社外取締役の理解を深める ● 投資家の関心事を理解する
報酬制度 → P.70	1997 スtockオプション制度導入 2002 退職慰労金制度廃止 2005 株式報酬制度導入 2017年3月期年次賞与より全社業績に加え担当部門業績の反映を開始 2021年3月期役員報酬より業績連動割合をさらに高める 2022年3月期年次賞与より定性評価にESGへの取り組み状況の反映を開始 2023 報酬クローバックポリシーの制定 2024年3月期年次賞与より定量評価にESG関連の重要目標の進捗状況の反映を開始* 2027年3月期より、CEO、事業部門COO、CFO/CSOを対象に連結ROEおよび相対TSR(Total Shareholder Return：株主総利回り)を評価指標とする業績連動型株式報酬制度(Performance Share Unit：PSU)を導入。 * 対象は常務以上の執行役。	● 短期的な業績だけでなく中長期的な成果を重視 ● ESG課題への対応も含む、中長期的な企業価値の向上や持続的な成長に向けた貢献意欲の醸成 ● 株式報酬を通じた株主との価値共有 ● 客観的かつ透明性の高い報酬決定プロセスの確保 ● 長期ビジョンの実現に向けて経営指標と役員報酬の連動性を高め、資本効率の改善および株主価値向上を意識した経営を促進すること

取締役会（取締役一覧）（2026年6月23日現在）



高橋 英文 在任年数 2年
保有株式数 7,100株（潜在株式数* 182,486株）

取締役 兼 代表執行役社長・グループCEO
デジタル戦略部門管掌

主な経歴 | 1993年当社入社。
2026年1月より取締役 兼 代表執行役社長・グループCEO（現任）



松崎 悟 在任年数 7年
保有株式数 10,719株（潜在株式数* 248,440株）

取締役 兼 代表執行役副社長
APAC 事業部門 COO

主な経歴 | 1997年当社入社。
2026年4月よりAPAC 事業部門 COO（現任）、同年6月より取締役兼代表執行役副社長（現任）



入江 修二 在任年数 ー
保有株式数 131,600株（潜在株式数* 15,570株）

取締役 兼 専務執行役
インフラ事業部門 COO

主な経歴 | 2011年当社入社。
2026年4月よりインフラ事業部門 COO（現任）、同年6月より取締役兼専務執行役（現任）



山田 正啓 在任年数 ー
保有株式数 0株（潜在株式数* 6,228株）

取締役 兼 専務執行役
グループCFO、グループCSO、経理部門管掌

主な経歴 | 2026年2月当社入社。
同年4月よりグループCFO（現任）、6月より取締役兼専務執行役（現任）、グループCSO（現任）、
経理部門管掌（現任）



渡辺 博史 在任年数 6年
保有株式数 0株（潜在株式数* 11,000株）

社外取締役
指名委員、監査委員

・東京成徳大学経営学部客員教授

主な経歴 | 財務省の要職、一橋大学大学院商学研究科（現 一橋大学
大学院経営管理研究科）教授、（株）国際協力銀行代表取
締役総裁などを歴任。2020年6月より社外取締役（現任）



程 近智 在任年数 5年
保有株式数 0株（潜在株式数* 9,500株）

社外取締役
指名委員（議長）、報酬委員

・（株）三井住友銀行 社外取締役

主な経歴 | アクセンチュア（株）代表取締役社長、取締役会長を
歴任。2021年6月より社外取締役（現任）



柳川 範之 在任年数 4年
保有株式数 0株（潜在株式数* 8,000株）

社外取締役
報酬委員（議長）

・東京大学大学院経済学研究科教授
・（株）しずおかフィナンシャルグループ 社外取締役

主な経歴 | 2011年より東京大学大学院経済学研究科教授（現任）。
2022年6月より社外取締役（現任）



柚木 真美 在任年数 1年
保有株式数 0株（潜在株式数* 2,000株）

社外取締役
監査委員（議長）

・公認会計士柚木真美事務所 所長 ・中外製薬（株）社外監査役
・（株）大和証券グループ本社 社外取締役

主な経歴 | PwCあらた有限責任監査法人（現 PwC Japan有限責任
監査法人）製造・流通・サービス部門担当執行役常務など
を歴任。2025年6月より社外取締役（現任）



関 美和 在任年数 1年
保有株式数 0株（潜在株式数* 2,000株）

社外取締役
指名委員、監査委員

・大和ハウス工業（株）社外取締役
・MPower Partners Fund L.P. ゼネラル・パートナー

主な経歴 | クレイ・フィンレイ投資顧問東京支店長などを歴任。
2025年6月より社外取締役（現任）



細川 昭子 在任年数 ー
保有株式数 0株（潜在株式数* 0株）

社外取締役
報酬委員

・渥美坂井法律事務所・外国法共同事業パートナー
・電気興業（株）社外取締役

主な経歴 | 東京青山法律事務所（現ペーカー&マッケンジー法律
事務所（外国法共同事業））においてパートナーを歴任、
2026年6月より社外取締役（現任）

* 潜在的に所有する普通株式は、退任時株式報酬制度で付与された累積ポイントに相当する将来的に交付予定の株式数を示しています。

📄 [役職・略歴に関する詳細は役員情報をご参照ください。](#)

取締役会（スキルマトリクス）

スキルマトリクス（取締役の主なスキル・経験等についての考え方）

オリックスの多角的な事業活動を監督する取締役に特に期待される各人のスキル・経験は次のとおりです。

企業経営	経営環境の変化を捉え、適切な成長戦略を構築・実行するため
グローバルビジネス	グローバルに事業展開するオリックスに必須となるため
金融・事業投資	オリックスの多岐にわたるビジネスを深く理解するため
事業知見	「税務、会計」「法務、コンプライアンス」「ITテクノロジー」「ESG」等の「事業知見」は経営の重要事項に係る意思決定のベースとなるため

下表は各人の有するすべての知見・経験を表すものではなく代表的と思われるスキル・経験を表示しています。

氏名	性別	国籍	在任年数	所属委員会			取締役の主なスキル・経験など				
				指名	監査	報酬	企業経営	グローバルビジネス	金融	事業投資	事業知見
高橋 英丈	男	日本	2年				●	●	●	●	
松崎 悟	男	日本	7年				●	●	●	●	
入江 修二	男	日本	—				●	●	●	●	
山田 正啓	男	日本	—				●	●	●	●	
渡辺 博史	男	日本	6年	○	○		●	●	●		●（国際金融、税務）
程 近智	男	日本	5年	◎		○	●	●			●（ITテクノロジー）
柳川 範之	男	日本	4年			◎			●		●（金融経済政策）
柚木 真美	女	日本	1年		◎			●			●（国際会計）
関 美和	女	日本	1年	○	○			●	●	●	●（ESG）
細川 昭子	女	日本	—			○		●	●		●（法務・コンプライアンス）

◎：議長 ○：委員

指名委員会が定める取締役候補者選任基準

社内取締役

- オリックスグループの業務に関し、高度の専門知識を有する者
- かつ、経営判断能力および経営執行能力に優れている者

社外取締役

- 企業経営者として豊富な経験を有する者
- 経済、経営、法律、会計等の企業経営に関わる専門的な知識を有する者
- 広く政治、社会、文化、学術等、企業経営を取り巻く事象に深い知見を有する者

取締役会実効性評価

当社は、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築する一環として、取締役会における意思決定の有効性・実効性を担保するため、毎年、取締役会の実効性について分析および評価を行っています。2026年3月期の評価結果として、取締役へのアンケートおよびインタビューを通じて、当社取締役会は特にリスク管理体制の監督やステークホルダーとの対話を重視し、適切に監督機能を発揮していることを確認しました。また、2025年3月期に識別した課題のうち、長期ビジョン、中期経営計画の進捗に関するディスカッションについて、適切な審議機会を設けたことなどが高く評価され、課題改善に係る取り組みの有効性を確認しました。これらの確認を踏まえ、当社の取締役会は有効かつ実効的に機能していると評価しました。

評価の実施要領

■ 評価の流れ

取締役全員を対象として、外部コンサルタントがアンケートを実施。さらに、アンケート回答を踏まえて個別インタビューを実施。

▶

アンケートおよび個別インタビューの内容について、外部コンサルタントが分析・評価を実施。

▶

分析・評価結果を取締役会へ報告。取締役会で議論し、アクションプランを策定。

■ アンケートの項目

- 取締役会の構成と運営
- 企業倫理とリスク管理
- 昨年度の課題への取り組み方針に係る対応の効果測定
- 経営戦略と事業戦略
- ステークホルダーとの対話と協働
- 指名委員会・報酬委員会・監査委員会の各委員会の実効性

2026年3月期の評価結果と2027年3月期のアクションプラン

2026年3月期のアクションプラン(2025年5月策定)

- ① 2025年5月に公表した「長期ビジョン」「中期経営計画」の進捗に関するディスカッション
 - 経営戦略に関するモニタリングの実効性を高めるために、昨年度のアクションプランを継続し、その内容について深化させるもの。
 - 特に、オリックスグループの成長戦略として制定した「ORIX Group Growth Strategy 2035」の進捗について、継続的に議論する。
- ② 「長期ビジョン」「中期経営計画」の推進およびオリックスグループの持続的成長を支える取締役会としてのあるべき姿に関するディスカッション
 - 取締役会の構成(人数、社内・社外取締役の比率、多様性)や、取締役に求めるスキル・経験について議論を深め、取締役会全体としてオリックスグループの今後の方向性に適合したガバナンス体制を深化させる。
 - 三委員会の位置付けと役割を再確認し、取締役会および三委員会と執行との連携を一層強化する。

具体的な取り組みおよび取り組みに対する評価結果

- ① 「長期ビジョン」「中期経営計画」の進捗

取り組み：取締役会で、中期事業計画の進捗や重要課題、および連結ROE目標達成に向けた施策の取り組み状況を議論。取締役会の職務執行報告で、主要案件の進捗状況をタイムリーに報告。部門報告会で、各部門から取締役へ「ORIX Group Growth Strategy」に沿った事業戦略を報告し、社外取締役の理解深耕に寄与。

評価：今後はKPIをある程度絞り込み、定期的なモニタリングが必要となる。「3カ年」の中期経営計画そのものの意義の再確認を検討する。
- ② 「長期ビジョン」「中期経営計画」の推進およびオリックスグループの持続的成長を支える取締役会としてのあるべき姿

取り組み：指名委員会での社外取締役候補者の検討において、中期的なスキルマトリックスの網羅性も念頭に優先スキルを議論。同時に、CEOのサクセッション期間であることを勘案し、モニタリング機能を継続的に発揮するための体制についても議論。

評価：新執行体制が発足したので、取締役会としてオリックスの成長に資するガバナンス体制について議論し、進化させていくことが重要になる。この視点での議論をさらに深める必要がある。

2027年3月期のアクションプラン(2026年5月策定)

- ① 戦略決定への関与の実効性向上
 - 戦略や重要案件について、執行における検討・思考プロセスについても適時共有する。
 - 事業部門COOやグループCFO・グループCSO・グループCROからの説明機会を増やし、多層的・多角的な説明を行う。
 - 重点審議テーマについては、議論に充てる時間を従来よりも厚く確保する。
- ② 取締役会に期待される役割の再定義を通じた取締役会の構成の進化
 - 取締役会および3委員会が監督機関として果たすべき役割について改めて審議し、理解を徹底させる。
 - 3委員会が取締役会と連携すべき情報(範囲・頻度・方法)について審議し、適切に運用を見直す。
 - 取締役の構成として、多様性・独立性はもとより、求める資質・経験について審議し、オリックスの今後の方向性に適した体制にする。
- ③ 社外取締役と執行との意思疎通の円滑化・活性化
 - 社外取締役と執行との柔軟な対話の機会を設ける。
 - 相互の期待値理解を進め、社外取締役の知見や助言を経営に活かす。

取締役会・三委員会の活動状況

2026年3月期の主な活動・審議事項

取締役会

- 株主総会に提出する議案の決定、経営の基本方針の決定、執行役の選任、業務執行の決定に係る代表執行役への委任、取締役会の実効性評価についての審議、執行役および各委員会からの報告に基づく執行役等の職務執行の監督等を実施。

指名委員会

- 株主総会に提出する取締役の選任に関する議案内容の決定、各委員会を組織する取締役の選定の審議、執行役・グループ執行役員の選任と職務の分掌変更についての審議、代表執行役・グループCEO・グループCOO・事業部門COO・グループCFOの選定についての審議、サクセッションプランについての審議、社外取締役候補者の検討についての審議等を実施。

監査委員会

【決議事項】

監査委員会監査計画（監査の方針・方法・分担・費用の決定）、会計監査人の報酬承認、会計監査人の評価・再任、グループ監査部中期監査方針・年度監査計画、非監査業務等の委託に係る事前承認

【報告事項】

代表執行役、執行役による業務執行報告、グループ監査部門活動報告、内部統制関連部門活動報告、決算報告、会計監査報告

- 監査委員会での議論の充実、および監査委員相互の連携強化などの目的で、監査計画や監査活動の振り返りや方向性を検討する機会を定期的に設けるとともに、事業所や運営施設等の視察や報告会等を通じてオリックスグループの各事業の現状、事業戦略、プロジェクトの進捗状況等の監査活動に必要な情報を収集。

報酬委員会

- 2025年3月期業績連動型報酬（年次賞与）に係る業績評価および個人別の支給額の決定、2026年3月期役員報酬体系の審議・決定、第三者調査機関の調査結果をもとにした役員報酬水準の審議、連結ROE等の業績指標に連動する役員報酬の検討を実施。
- 取締役および執行役の個人別の報酬等の内容については2025年6月25日開催の報酬委員会決議に基づく報酬方針との整合性を含め総合的に検討を行い、第三者の報酬調査機関からの調査結果なども用いながら報酬水準の妥当性を検証し決定しており、本報酬方針に沿うものであると判断。

オリックスでは、

- 社外取締役は自身が委員ではない委員会にもオブザーバーとして参加が可能なため、他の委員会に参加して議論を聞いて理解を深めることができます。
- 部門報告会を開催し、各事業の現状、事業戦略、プロジェクトの進捗状況等を報告し、社外取締役による監督に必要な情報を共有しています。

2026年6月末の委員会の構成、2026年3月期の取締役会および委員会の出席回数・出席率

氏名	取締役会		指名委員会		監査委員会		報酬委員会	
	出席回数	出席率	出席回数	出席率	出席回数	出席率	出席回数	出席率
高橋 英文	8回／8回	100%						
松崎 悟	8回／8回	100%						
入江 修二	—	—						
山田 正啓	—	—						
渡辺 博史	8回／8回	100%	6回／6回	100%			7回／7回	100%
程 近智	8回／8回	100%	5回／5回*2	100%	4回／4回*3	100%	7回／7回	100%
柳川 範之	8回／8回	100%	5回／5回*2	100%	4回／4回*3	100%		
柚木 真美	6回／6回*1	100%			11回／11回*4	100%		
関 美和	6回／6回*1	100%			11回／11回*4	100%	6回／6回*5	100%
細川 昭子	—	—						

*1 取締役就任以降開催の取締役会への出席状況。

*2 指名委員就任以降開催の指名委員会への出席状況。

*3 監査委員在任中開催の監査委員会への出席状況。

*4 監査委員就任以降開催の監査委員会への出席状況。

*5 報酬委員就任以降開催の報酬委員会への出席状況。

報酬制度

役員報酬

オリックスグループは、中長期的な株主価値の増大を経営目標としています。また、取締役および執行役の一人ひとりが確実に職務を執行するとともに、オリックスグループ全体の継続的な成長を図っていくために、チームプレーが重要であると考えています。

報酬委員会は、この経営目標を達成するために、取締役および執行役は当期の業績のみならず、中長期的な成果をも重視すべきであると考えています。したがって、取締役および執行役の報酬体系ならびに報酬水準を決定するにあたって、これらのことを勘案し、報酬がインセンティブとして有効に機能することを基本方針としています。

その基本方針を踏まえた上で、取締役と執行役の役割に応じて2026年6月23日開催の報酬委員会決議に基づき、以下の報酬方針を設定しています。

取締役(執行役を兼務しない者)に対する報酬方針

- 取締役の報酬については、取締役の主な職務である執行役等の職務執行の監督および監視機能を維持するために有効な構成として、固定報酬および退任時株式報酬*1とします。また、取締役の報酬は第三者の報酬調査機関からの調査結果をもとに、取締役の果たすべき役割に応じた、競争力のある報酬水準を維持しています。
- 固定報酬は、原則一定額とし、各委員会の議長および委員には職務に対する報酬を加算します。
- 退任時株式報酬は、在任期間中に毎年一定のポイントを付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を交付します。

執行役(取締役を兼務する者を含む)に対する報酬方針

- 執行役の報酬については、執行役の主な職務である業務執行機能を維持し、業績に対する連動性を持たせた構成として、固定報酬、年次賞与および株式報酬とします。その構成比率は1：1：1～1.5とすることを基本方針とします。
- また、執行役の報酬は、第三者の報酬調査機関からの調査結果をもとに、執行役に対して有効なインセンティブとして機能するよう、競争力のある報酬水準を維持しています。
 - (1) 固定報酬は、役位別の一定額を基準として、役割に応じて決定します。
 - (2) 年次賞与は、当期における全社または部門の業績指標および戦略指標により変動します。
 - 1. CEOおよび報酬委員会が決定した一部の執行役の年次賞与は、役位別基準額に対し、全社業績指標に基づく支給率および全社戦略指標に基づく支給係数を乗じて決定します。全社業績指標に基づく支給率は、連結当期純利益目標に対する達成度を基準に、当該目標の難易度等*2を勘案して0%から200%の範囲で変動します。全社戦略指標に基づく支給係数は、中長期的な経営戦略実現のための各種施策(サステナビリティに関する施策を含む)に対する当期の進捗度に基づき、0.8～1.2の範囲で変動します。したがって、年次賞与の支給率は、役位別基準額に対し、0%から240%の範囲で変動します。
 - 2. 上記以外の執行役の年次賞与は、役位別基準額の50%に対し上記1と同様の全社業績指標に基づく支給率を、残る50%に対し部門業績・戦略指標に基づく支給率を、それぞれ乗じて決定します。全社業績指標に基づく支給率は、上記1と同様に0%から200%の範囲で変動します。部門業績・戦略指標に基づく支給率は、各執行役が担当する部門の目標達成度を基準として、部門戦略指標に対する当期の進捗度を勘案した総合評価により、

0%から300%の範囲で変動します。

- (3) 株式報酬は、中期的な経営指標との連動性を高めることを目的とした業績連動型株式報酬(Performance Share Unit：PSU)および長期的な株主価値の向上を目的とした退任時株式報酬から構成されます。
 - 1. 業績連動型株式報酬(PSU)は、当社グループ経営の中枢を担う執行役として報酬委員会が決定した執行役を対象とし、原則として3事業年度の業績評価期間における連結ROE指標の達成度および当社TSRとTOPIX(配当込み)成長率の相対比較により、交付される当社株式数が0%から220%の範囲で変動します。
 - 2. 退任時株式報酬は全執行役を対象とし、在任期間中に役位別に毎年一定のポイントを付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を交付します。
- (4) 海外子会社を拠点とする執行役および高度な専門性を有する執行役等、報酬委員会が上記基本方針を基礎としながら、個人別の報酬を設計することが適切であると判断する執行役については、その専門性や希少性および各国の報酬慣行等を反映した別段の報酬構成を審議し、決定することがあります。

*1 退任時株式報酬とは、取締役および執行役の在任中に毎年ポイントを付与し、役員を退任する時に、累積ポイントに応じた当社株式を信託を通じて交付する制度です。付与されるポイントは報酬委員会で定められたガイドラインに沿って決められます。なお、報酬委員会ではこの制度により交付した株式を保有しなくてはならない期間について定めていません。取締役および執行役在任期間中において会社に損害が及ぶような重大な不適切行為があったと判断される場合には、報酬委員会は株式報酬の支給を制限することがあります。

*2 連結当期純利益目標の難易度は、当社の資本コストを踏まえた利益水準と当該期における目標との相対比較により判定しています。

■ 執行役に対する報酬の概念図

報酬種類	支給基準		
固定報酬	役位別の一定額を基準として、役割に応じて決定		
年次賞与	CEOおよびCFO/CSO	事業部門COO	左記以外の執行役
	【全社業績指標】（役位別基準額の100%） 連結当期純利益目標に対する達成度を基準に、当該目標の難易度等を勘案して決定 （支給率：0～200%）	【全社業績指標】（役位別基準額の50%） 連結当期純利益目標に対する達成度を基準に、当該目標の難易度等を勘案して決定 （支給率：0～200%）	
	【全社戦略指標】（役位別基準額の100%） 中長期的な経営戦略実現のための各種施策に対する当期の進捗度に基づき決定 （支給係数：0.8～1.2）	【部門業績・戦略指標】（役位別基準額の50%） 各執行役が担当する部門の目標達成度を基準として、部門戦略指標に対する当期の進捗度を勘案した総合評価により決定 （支給率：0～300%）	
業績連動型株式報酬	中期的な経営指標との連動性を高めることを目的として、3事業年度の業績評価期間における連結ROE指標の達成度および当社TSRとTOPIX（配当込み）成長率の相対比較により交付株式数を決定 （変動：0～220%）		—
退任時株式報酬	長期的な株主価値の向上を目的として、役位別に一定のポイントを付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給		
報酬構成比率	固定報酬：年次賞与：株式報酬＝1：1：1.5		固定報酬：年次賞与：株式報酬＝1：1：1

■ 取締役が所有する当社の株式数（2026年3月期有価証券報告書提出日時点）

氏名（社内取締役）	現に所有する 普通株式（株）	潜在的に所有する 普通株式*（株）	氏名（社外取締役）	現に所有する 普通株式（株）	潜在的に所有する 普通株式*（株）
高橋 英丈	7,100	182,486	渡辺 博史	0	11,000
松崎 悟	10,719	248,440	程 近智	0	9,500
入江 修二	131,600	15,570	柳川 範之	0	8,000
山田 正啓	0	6,228	柚木 真美	0	2,000
* 潜在的に所有する普通株式は、退任時株式報酬制度で付与された累積ポイントに相当する将来的に交付予定の株式数を示しています。			関 美和	0	2,000
			細川 昭子	0	0

■ 役員報酬の内容（2026年3月期）

区分	固定報酬		業績連動型報酬		株式報酬		支給額合計 （百万円）
	支給人員（名）	支給額（百万円）	支給人員（名）	支給額（百万円）	支給人員（名）	支給額（百万円）	
取締役／（ ）は社外取締役	8(8)	123(123)	—	—	8(8)	26(26)	150(150)
執行役	29	978	29	1,142	29	1,026	3,146
計	37	1,102	29	1,142	37	1,053	3,297

※ 執行役が所有する当社の株式数および役員報酬に関する詳細は右記をご参照ください。

📄 [有価証券報告書／Form 20-F（米国証券取引委員会向け年次報告書）](#)

■ 年次賞与の支給算定方法（2026年3月期有価証券報告書提出日時点）

CEO および CFO/CSO

年次賞与

=

役位別の基準額
（100%）

×

全社業績指標
（支給率：0～200%）

×

全社戦略指標
（支給係数：0.8～1.2）

- CEOおよびCFO/CSOの業績指標は全社業績指標のみとし、中期計画・長期ビジョン実現のための戦略目標の進捗度を全社戦略指標として反映します。
- 全社業績指標に基づく支給率は、連結当期純利益目標に対する達成度を基準に、当該目標の難易度等を勘案して決定します。
（連結当期純利益目標の難易度は、当社の資本コストを踏まえた利益水準と当該期における目標との相対比較により判定しています。）
- 全社戦略指標に基づく支給係数は、中長期的な経営戦略実現のための各種施策（サステナビリティに関する施策を含む）に対する当期の進捗度に基づき、0.8～1.2の範囲で変動します。

上記以外の執行役（事業部門COO含む）

年次賞与

=

役位別の基準額（50%）

×

全社業績指標（支給率：0～200%）

×

役位別の基準額（50%）

×

部門業績・戦略指標（支給率：0～300%）

- 全社業績指標に基づく支給率は、連結当期純利益目標に対する達成度を基準に、当該目標の難易度等を勘案して決定します。
（連結当期純利益目標の難易度は、当社の資本コストを踏まえた利益水準と当該期における目標との相対比較により判定しています。）
- 部門業績・戦略指標に基づく支給率は、各執行役が担当する部門の目標達成度を基準として、部門戦略指標に対する当期の進捗度を勘案した総合評価により決定します。（サステナビリティに関する施策を含む）

※ 1 支給人員、支給額には、当期中に退任した取締役2名および執行役3名が含まれています。当期末の人数は取締役10名（社外取締役6名）、執行役26名（取締役と執行役の兼務者を含む）です。

※ 2 当社は、執行役を兼務する取締役に 대해서는 取締役としての報酬は支給していないため、取締役と執行役の兼務者5名の報酬は、執行役の欄に総額を記載しています。

※ 3 株式報酬支給額は、当期分として付与されることが確定したポイント数に、信託が当社株式を取得した際の時価（1株当たり2,248.39円）を乗じた額を支給額として記載しています。そのため、当期に実際に支給した株式報酬の総額を記載しているものではありません。なお、当期に実際に支給した株式報酬の総額は、当期中に退任した取締役2名および執行役3名に対して584百万円です。

※ 4 当期中にはストックオプションとしての新株予約権の付与はありません。

※ 5 金額は、百万円未満の端数を切り捨てて表示しています。

執行体制

執行機関

当社は、指名委員会等設置会社制度を選択し、法令により執行役に委任することができる事項の業務執行の決定については、一部事項を除き、基本的に代表執行役に委任することを取締役会で決議しており、意思決定と業務執行の効率化、迅速化を図っています。

代表執行役は、各種社内規程の定めるところにより重要な業務執行の決定を、エグゼクティブ・コミッティ等の審議を経て行います。

執行役は、取締役会の決定、代表執行役による業務執行の決定および各種社内規程に従って業務を執行します。

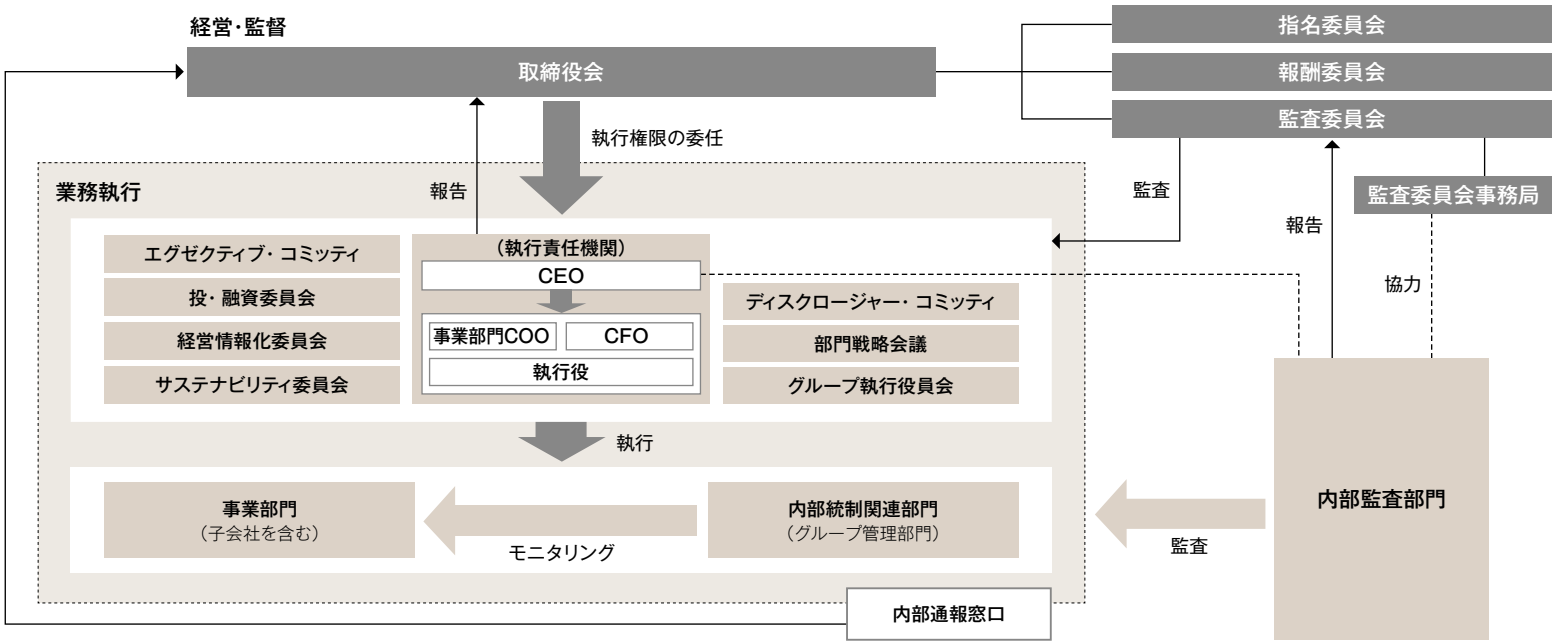
構成

- 執行役 24 名 (内訳: 代表執行役社長 1 名*1、代表執行役副社長 1 名*1、専務執行役 4 名*2、常務執行役 6 名、執行役 12 名)
- グループ執行役員 9 名

*1 取締役を兼任。*2 うち 2 名は取締役を兼任。

➡ [P.66 取締役会 \(取締役一覧\)](#)

■ 業務執行体制図 (2026 年 6 月 30 日現在)



執行機関	内容	構成メンバー		
		代表執行役	執行役	その他
エグゼクティブ・コミッティ	主に経営上の政策など経営に係る重要事項を審議する。	○	○*	グループ執行役員*
投・融資委員会	主として一定金額以上の投資・融資に関する案件を審議する。	○	○*	グループ執行役員*
経営情報化委員会	経営における情報化の基本方針・戦略や情報システム導入および維持等に関する重要事項を審議する。	○	○*	テクノロジー統括部管掌役員
サステナビリティ委員会	サステナビリティ推進に関する重要な事項を審議する。	○	○*	グループ執行役員*
ディスクロージャー・コミッティ	オリックスグループにおける重要情報の適時適切な情報開示を実現するため、各部門の責任者から未開示の重要情報の報告を受け、その重要情報の適時開示の要否や開示方法など重要情報の開示に関する事項について検討し必要な対応を行う。			重要情報の開示に関わる管理部門を担当する執行役
部門戦略会議	各部門の戦略や事業環境の変化などを議論する。	○	○*	
グループ執行役員会	オリックスグループ全体の業務執行に関わる重要な情報を共有する。	○	○	グループ執行役員

* グループ CEO から指名された者が対象。

📄 [執行体制に関する詳細はこちらをご参照ください。有価証券報告書／Form 20-F \(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)